تقديم باتريك لنسيونى

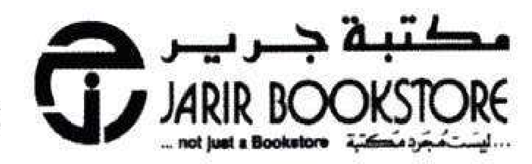
مؤلف الكتاب الأكثر مبيعاً The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable

الكتاب السريع للذكاء العاطفى



ترافيس برادبيرى وَ جين جريفز

مؤلفا اختبارات
Emotional Intelligence Appraisal™ الأكثر مبيعاً




أهم جروبات علي تليجرام
باحثون
هنا سور الأزبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

أفضل ما قيل عن

الكتاب السريع للذكاء العاطفي

"الذكاء العاطفي مهارة في غاية الأهمية يجب امتلاكها من أجل النجاح الشخصي والمهني. هذا الكتاب رائع.... أوصي بشدة بقراءته".

- كين بلانشارد، مؤلف كتب الأعمال الأكثر مبيعاً على مر العصور؛ مشارك في تأليف كتاب "مدير الدقيقة الواحدة"

"هذا الكتاب مليء بالحكمة، والإلهام، والنصائح العملية التي تقوم على أبحاث جديدة مبتكرة. الاستراتيجيات الإيجابية التي يعرضها المؤلف ذات فعالية هائلة ومن شأنها أن تغير الطريقة التي تنظر بها لحياتك، وعملك، والعالم كله".

- كابتن دي. مايكل أبراشوف، مؤلف الكتاب الأكثر مبيعاً It's Your Ship، وكتاب Get Your Ship Together

"في عالم الأعمال السريع اليوم، يقضي الناس وقتاً أطول أمام أجهزة الكمبيوتر، والبلاك بيري، ومؤتمرات الهاتف من الذي يقضونه في التواصل المباشر وجهاً لوجه. ومن المتوقع منا أن نقوم بترقيع المحادثات المقطوعة، وتفسير رسائل البريد الصوتي الغامضة، والرسائل النصية المكتوبة بالاختصارات لكي نعرف كيف يمكننا التقدم. وفي تلك الشبكة متزايدة التعقيد، يكتسب الذكاء العاطفي أهمية أكثر من أي وقت مضى. هذا الكتاب مليء بالأفكار والمعلومات التي لا تقدر بثمن، والتي لا يستطيع أحد تحمل تكلفة تجاهلها".

- راجيف بيشاواريا، مدير تنفيذي، جولدمان ساكس إنترناشيونال

"لقد وزعت نسخاً من هذا الكتاب على أفراد فريقي. لقد وجدنا أنه مفيد للغاية في تعاملاتنا مع بعضنا البعض، ومع العملاء الداخليين.... إذا كنت ترغب في أن تكون قائداً يثق فيه الناس ويتبعونه، فإن هذا الكتاب يوفر لك فرصة يمكن أن تغير حياتك المهنية بأسرها، وكذلك علاقاتك الشخصية أيضاً".

– ريجينا ساشا، نائب الرئيس للموارد البشرية، فيدكس كاستم كريتيكال

"لقد صنع د. برادبيري ود. جريفز من هذا الكتاب جوهرة متألقة مفيدة وسهلة القراءة. يزودك هذا الكتاب بنظرة رائعة على الأشياء الأكثر أهمية في الحياة. إن النجاح في هوليوود عسير مثل النجاح في أي مجال عمل آخر، ومهارات الذكاء العاطفي ضرورية. أوصي بشدة بقراءة هذا الكتاب".

– مات أولمستيد، منتج تنفيذي،
NYPD Blue and Blind Justice لشبكة أيه بي سي

"أخيراً أصبح لدينا كتاب يوضح لنا كيفية إنجاز الأشياء ولا يخبرنا بتلك الأشياء فحسب. إننا لسنا بحاجة لمزيد من الإقناع بأن الذكاء العاطفي هو جوهر النجاح في الحياة. ما نحتاج إليه حقاً هو طرق عملية لتحسين مستوى هذا الذكاء. كتاب برادبيري وجريفز الرائع الجديد هو هبة من الله. سوف يغير حياتك".

– جوزيف جريني، مؤلف نيويورك تايمز المشارك الأكثر مبيعاً لـ
Crucial Confrontations و Crucial Conversations

"هذا الكتاب بمثابة نداء صحوة لأي شخص يرغب في تحقيق تحسن كبير في حياته العملية وتعزيز علاقاته الشخصية. يقدم لنا د. برادبيري ود. جريفز بحثاً متميزاً، واستراتيجيات عملية، وحكايات ساحرة من شأنها أن تغير الطريقة التي نفكر بها في أنفسنا وكيفية تفاعلنا مع أولئك الذين نهتم كثيراً لأمرهم".

– جيم لوير، مؤلف نيويورك تايمز الأكثر مبيعاً لـ
Stress for Success و The Power of Full Engagement

"هذا كتاب عملي، رائع، ومفيد، ومليء بالأدوات والأساليب التي يمكنك استخدامها للتعامل بشكل أفضل وأكثر انسجاماً مع جميع الناس في حياتك".

- بريان تريسي، المؤلف الأكثر مبيعاً لـ
Eat That Frog و TurboCoach

"الذكاء العاطفي هو فكرة مهمة يجب فهمها؛ ومع ذلك فكثير جداً من الناس لا يدركونها. لقد قام المؤلفان بعمل مدهش لشرح القوة الهائلة للذكاء العاطفي وكيفية استخدامه من أجل تحقيق أهدافك النهائية. لقد استخدمت هذا الكتاب لتعظيم قدراتي وأوصي أي شخص يرغب في أن يكون ناجحاً بحق بقراءته".

- ريتشارد لا شاينا، الرئيس التنفيذي لشركة أي تيك،
الحائز على لقب أفضل رجل مشاريع لعام ٩٩٩١ من إرنست أند يانج

"أمسك قلمك واستعد لتدوين ملاحظات غزيرة. هذا الكتاب الرائع مليء بالأفكار والاقتراحات المفيدة بشكل مدهش ولا تقدر بثمن؛ والتي تدعمها أدلة علمية قوية. إنه أكثر الكتب التي قرأتها قيمة منذ زمن طويل. سوف أعطي منه نسخة لجميع أصدقائي وعملائي باعتباره الكتاب الذي يجب قراءته لهذا الموسم".

- جيم بيلاسكو، مؤلف نيويورك تايمز المشارك الأكثر مبيعاً لـ
Flight of the Buffalo

"عادة ما يكون عملائي أشخاصاً في غاية النجاح والانشغال. هذا الكتاب يقدم أفكاراً قيمة بدون إضاعة الوقت! لقد قمت أنا ومدربي بعمل فعال بمساعدة هذا الكتاب واختبار الذكاء العاطفي الذي يحتوي عليه الكتاب. إنه مزيج رائع لتعلم المهارات الضرورية لتقديم أداء راقٍ في العمل".

- مارشال جولدسميث، مؤلف صاحب أفضل مبيعات، ومعلم تنفيذي رائد، كما صنفته فوربس، وول ستريت جورنال، هارفارد بيزنس ريفيو، فاست كومباني

"نجح د. برادبيري ود. جريفز في تأليف كتاب عملي موجز عن الذكاء العاطفي. بدون أن يبدو مبالغاً في التبسيط، فإن هذا الكتاب سهل الفهم بالنسبة للمديرين والموظفين الذين يحتاجون لفهم سريع ولكن بسيط لموضوع الذكاء العاطفي. هذا الكتاب والتعليم الإلكتروني لشركة تالنتسمارت TalentSmart مكونات مهمة لبرامج تطوير الإدارة والموظفين في شركة نوكيا".

– جنيفر تسولوس، قسم الموارد البشرية، نوكيا موبايل فونز

"هذا الكتاب هو مورد رائع لأولئك المكلفين بتوفير الخدمات العاجلة للعامة. ومن خلال الخطوات البسيطة والفعالة الموضحة في هذا الكتاب، استطعت تعلم وتطبيق مهارات الذكاء العاطفي المهمة في الارتباط بشكل أفضل بعملائي في مواقف الأزمات. والقسم الخاص بالذكاء العاطفي للفرق في الكتاب هو أداة سيجدها معظم المشرفين والمديرين مفيدة في تسهيل عمل الفريق وتشجيع روح الفريق".

– دومينيك آرينا، ضابط إطفاء، مدينة إسكونديدو، كاليفورنيا، دائرة الإطفاء





الكتاب السريع
للذكاء العاطفى


أهم جروبات علي تليجرام
باحثون
هنا سور الأزبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

الكتاب السريع للذكاء العاطفى

كل ما تحتاج إلى
معرفته للإستفادة من
ذكائك العاطفى

ترافيس برادبيرى
وَجين جريفز





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية ، قطر ، الكويت والإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على
jbpublications@jarirbookstore.com

إخلاء مسؤولية

الطبعة الأولى ٢٠١٠

المملكة العربية السعودية ص.ب: ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ – تليفون: ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ – فاكس: ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

واحد

ما الذكاء العاطفي؟

مقدمة

لا الثقافة ولا الخبرة ولا المعرفة ولا المقدرة العقلية يمكن أن تفسر السبب في نجاح شخص وإخفاق آخر. فهناك شيء آخر بخلاف هذه الأشياء، ولكن يبدو أن المجتمع لا يعيره الاهتمام.

ونحن نرى نماذج لهذا الأمر كل يوم في العمل، وفي البيت، وفي المدرسة، وفي الحي. حيث نلاحظ أشخاصاً من المفترض أنهم أذكياء وعلى درجة كبيرة من الثقافة يناضلون في حياتهم، بينما نجد غيرهم ممن أقل منهم مهارة أو سمات بشكل واضح ينجحون ويزدهرون. ونسأل أنفسنا عن السبب في ذلك.

ودائماً ما تتعلق الإجابة بهذا المفهوم الذي يعرف بالذكاء العاطفي. ورغم أن الذكاء العاطفي أصعب في تحديده وقياسه من الذكاء العقلي أو الخبرة، وأصعب بالطبع من أن يتم استيعابه في سيرة ذاتية، إلا أنه لا يمكن إنكار قوته وتأثيره.

وهو الآن لم يعد بالشيء الغامض أو المبهم. لقد أصبح الذكاء العاطفي حديث الناس منذ فترة، ولكنهم بطريقة ما لم يتمكنوا من استغلال قوته والاستفادة منها. فنحن على أية حال لازلنا نركز القدر الأكبر من طاقتنا على تحصيل المعرفة والخبرة والتعليم، وهو شيء لا بأس به، بشرط أن يكون لدينا فهم كامل لعواطفنا. ناهيك عن عواطف الآخرين، وللكيفية التي تؤثر بها هذه العواطف على حياتنا اليومية بصورة أساسية.

وأعتقد أن هناك سببين لهذه الفجوة بين انتشار الذكاء العاطفي كمفهوم، وتطبيقه في المجتمع. الأول هو أن الناس لا يفهمونه. فهم دائماً ما يعتبرون بالخطأ أن الذكاء العاطفي هو نوع من أنواع الكاريزما أو القدرة على المخالطة الاجتماعية. والسبب الثاني هو أنهم لا يرون الذكاء العاطفي على أنه شيء يمكن تنميته وتطويره. فإما أنك تمتلكه وإما تفتقر إليه.

وهذا هو السبب في أهمية هذا الكتاب. فمن طريق فهم حقيقة الذكاء العاطفي، وكيف يمكننا التعامل معه في حياتنا، يمكننا أن نبدأ في الاستفادة من كل تلك المعارف والخبرات التي كنا ندخرها على مر كل تلك السنين.

إذن، سواء كنت تتساءل عن الذكاء العاطفي لسنوات، أو كنت لا تعرف عنه أي شيء، فإن هذا الكتاب يمكن أن يغير بصورة هائلة من طريقة تفكيرك في النجاح. وربما سترغب في قراءته مرتين.

باتريك لنسيوني

مؤلف كتاب The Five Dysfunctions of a Team؛

رئيس شركة تيبل جروب Table Group

المحتويات

٢. اكتشف ذكاءك العاطفي

٣. كيف تنمي ذكاءك العاطفي

ملاحظة سريعة من المؤلفين

عندما تقوم بدراسة أكثر من نصف مليون شخص، فإن البيانات التي تحصل عليها تظهر اتجاهات واضحة المعالم. ومن المنطقي تماماً افتراض أنه كلما قمت بجمع استجابات أكثر، كان الكتاب أكثر طولاً. ولكننا وجدنا العكس: فعندما تجمع بيانات أكثر، تترابط الأشياء وتتبسط. وهي نفس الظاهرة التي طالما أكد عليها أساتذة الإحصاء في الدراسات العليا. فقد كانت النتائج التي صادفناها واضحة للغاية، لدرجة أننا لم نجد أمامنا إلا أن نضع كتاباً يحوي الرسالة القوية والمحكمة التي ظهرت من مثل هذه الدراسة الموسعة للذكاء العاطفي.

وقد يبدو غريباً أن نعترف أننا قد أرغمنا على تأليف هذا الكتاب، ولكن هذا هو ما حدث بالفعل. فرغم تكريس أنفسنا لمجال الذكاء العاطفي، إلا أننا لم نحاول أبداً وضع أكثر من اختبار تقييم الذكاء العاطفي. فالحقيقة هي أنه قد تم تأليف أكثر من كتاب عن الذكاء العاطفي. ونحن كثيراً ما نعقد ورش عمل عن الذكاء العاطفي ونتحدث في هذا الموضوع. وكان تركيزنا دائماً على جعل هذه الظاهرة المعقدة بسيطة وسهلة الاستخدام، حتى لهؤلاء غير المهتمين عادة بمجال "مساعدة الذات". كان هذا وسيظل الدور الذي يشعرنا بالإنجاز

والرضا عن أنفسنا. وكلما تعاملنا مع جماهير أكثر، زاد طلبهم (وأحياناً إلحاحهم) بأن علينا جمع أفكارنا وأبحاثنا المميزة وتقديمها في كتاب.

إن بين يديك الآن نتيجة تلك الضغوط -التي أصبحت موضع ترحيبنا الآن- لتقديم الذكاء العاطفي في كتاب مبسط. وكانت هذه تجربة مميزة، قمنا فيها بترجمة النتائج التي حصلنا عليها من أكثر من ٥٠٠,٠٠٠ شخص إلى استراتيجيات موثوقة يستطيع أي شخص تطبيقها. ورغم أنه كتاب "سريع"، إلا أننا قد عملنا فيه بمنتهى الجدية. فالذكاء العاطفي هو مهارة غاية في الأهمية، استفاد منها عدد لا يحصى من الناس. ومن هنا فإن كل القصص التي ستقرؤها في هذا الكتاب تفعل ما هو أكثر من مجرد إثبات نقطة معينة. فهي كلها قصص حقيقية، مفصلة تماماً، وتم بحثها بعناية. إن تأثير الذكاء العاطفي في حياتنا اليومية قوي لدرجة أننا لسنا بحاجة لأن ننظر بعيداً لكي نجد قصة جيدة، كما أننا بالطبع لسنا بحاجة لاختلاق هذه القصص.

ومن دواعي سرورنا أيضاً أن نقدم لك رؤية إضافية لمستوى ذكائك العاطفي من خلال اختبار تقييم الذكاء العاطفي. حيث يمكن أن تستخدم هذا الاختبار كأساس لك لاكتشاف مستوى ذكائك العاطفي الحالي، وما الذي ستفعله بالمهارات التي ستتعلمها في هذا الكتاب. إن الذكاء العاطفي هو مفهوم ديناميكي وعملي في نفس الوقت. وبالفهم والتركيز الصحيحين، يمكن تعلم مهارات جديدة بشكل سريع نسبياً، وبنتائج مؤثرة. وإذا مارست مهاراتك وعملت على صقلها مع الوقت، فستضمن بذلك أن تثمر جهودك عن تغير مستمر.

ويتخذ هذا الكتاب خطوة جديدة جريئة، بتقديم نظرة عامة سريعة على الذكاء العاطفي، في شكل عملي بسيط. فاستمتع بالرحلة. إن هذه الخطوة الأولى ستكون سريعة، ولكن أثر ما ستتعلمه ربما يغير حياتك.

مع خالص تحياتنا،

ترافيس وجين

سان دييجو، كاليفورنيا

ملحوظة: نحن نتطلع إلى معرفة آراء القراء. إن الخطابات ورسائل البريد الإلكتروني التي نتلقاها منكم هي وسيلتنا الوحيدة لمعرفة إن كان الكتاب قد أفادكم. يمكنكم الاتصال بنا على العناوين التالية:

للاتصال بالمؤلفين بالبريد الإلكتروني:

Dr. Travis Bradberry: tbradberry@talentsmart.com
Dr. Jean Greaves: jgreaves@talentsmart.com

للاتصال بالمؤلفين بالبريد العادي:

TalentSmart Quick Book Feedback-Suite G
11526 Sorrento Valley Road"
San Diego, CA 92121

نهدي هذا الكتاب إلى إي. إل. ثورندايك، الذي كانت لديه
البصيرة قبل قرن تقريباً ليخبر العالم بأن هناك ما هو
أهم من الذكاء العقلي

The Emotional Intelligence Quick Book

EVERYTHING YOU NEED TO KNOW TO PUT YOUR EQ TO WORK

Travis Bradberry

and Jean Greaves



<u>الفصل ١</u>

الاكتشاف

فاينز جيدج

حادثة مأساوية
تكشف النقاب من
أسرار الذكاء العاطفي

◆

إذا رأيتم أن هذه الملاحظات على درجة من الأهمية
تجعلها تستحق أن تنشر في جريدتكم،
فهي في خدمتكم.

د. جون هارلو،
إلى جريدة بوسطن ميديكال آند سيرجيكال جورنال، ١٨٤٨

كان الجو بارداً ونديا ساعة الفجر، في آخر يوم وصل فيه فاينز جيدج إلى عمله في الموعد المحدد. وبينما كان يشق طريقه في هذا الجو البارد، داساً يديه في جيوب سترته، أخذ يفكر في التحديات التي يمثلها بناء خط السكة الحديدية في بيرلنجتون، عبر فرمونت. ففي الأشهر الثمانية عشر المنصرمة التي عمل فيها كرئيس للعمال، حقق طاقم العمل تقدماً ملحوظاً، غير أنه يتعين عليهم الآن التغلب على منطقة صخرية لا ترحم. كانت أنوار الفجر الأولى التي نعمتها رطوبة الهواء تضيء بالكاد ذلك الطريق المتعرج المؤدي إلى موقع العمل. وكانت المطرقة الحديدية تعلن عن نفسها بأصوات طرقاتها الموقعة والمسموعة من بعيد، وشنف هذا الصوت أذنيه، وطبع على شفتيه ابتسامة مع مطلع هذا الصباح. إن طاقمه يعمل منذ خمس عشرة دقيقة كاملة قبل أن تهمس الطيور همساتها الأولى. كان فاينز قد عرف عنه أنه أكفأ وأقدر رئيس للعمال بالشركة؛ فالنظام الذي كان يفرضه والحماس الذي كان يشيعه في مكان العمل كانا يكفلان إنجاز المشروعات في مواعيدها المقررة، كما أن ما كان يتحلى به من أناقة وكياسة اجتماعية قد جعله محبوباً وأثيراً لدى العمال الذين كان يشرف عليهم. "رجل ذكي حاد الذهن"، أفعاله تطابق أقواله، مستقيم وعلى خلق، يعيش في انسجام مع أسرته وأصدقائه.

انقضى النهار، وسار العمل بكفاءته المعتادة. قضى فاينز وطاقمه اليوم في مد خطوط السكة الحديدية، في تلك الأرض الوعرة، لخدمة المسافرين ذهاباً وإياباً من عملهم، ممن سيستخدمون القطار. ألقى نظرة على ساعته ووجدها الرابعة والنصف، وكانوا عندئذ قد أضافوا مسافة نصف ميل إلى خط السكة الحديدية. وبمهارة وتمكن، غرز أداته

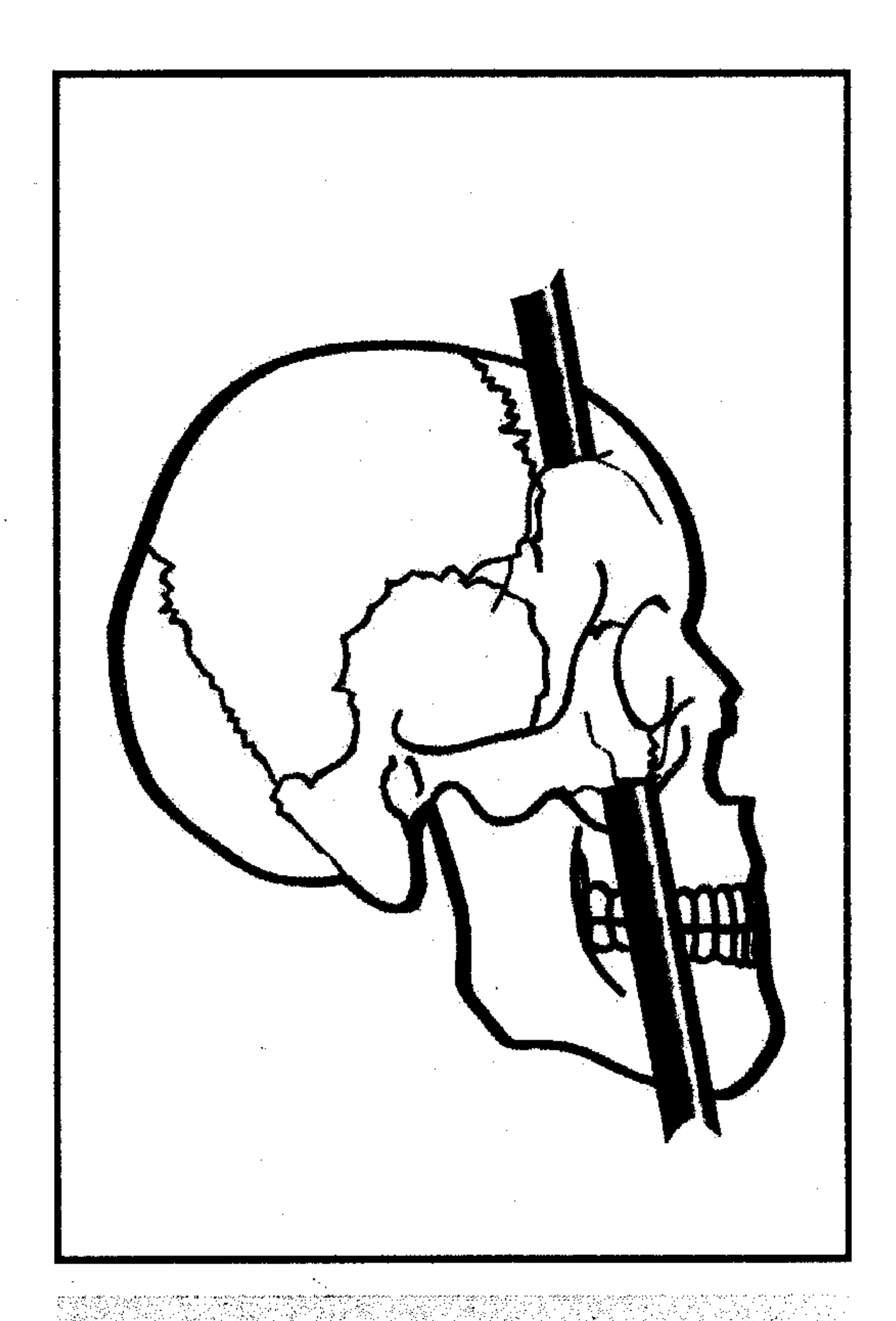
المعدنية التي تشبه الحربة، والتي تسمى "قضيب الدك"، في الحفرة المليئة بالمتفجرات، ثم تداعت إلى ذهنه أفكار من ذلك اليوم الذي استعاد فيه هذا القضيب من الحداد الكائن في الجوار، والذي أوضح له بإعجاب مميز أنه لم يرَ مثيلاً له من قبل. كانت مهمته نسف كتل الصخور الكبيرة لتفتيتها لشظايا صغيرة يسهل إزالتها. وكان ذلك يتم بعمل حفرة في الصخر، تملأ لمنتصفها بالبارود، ثم يستخدم الطرف المدبب للأداة المعدنية لغرس فتيل التفجير في الحفرة، ثم يقوم مساعده بتغطيتها بالرمل.

وعندما انتهى من تثبيت الفتيل، وقبل أن يقوم بالجزء الأخطر في العملية وهو توجيه الانفجار نحو الصخور بدلاً من الخارج، أشار إلى مساعده حتى يقوم بردم الحفرة بالرمل. وكانت هذه الطبقة الرملية تحمي البارود من الانفجار قبل الأوان، أثناء قيام فاينز بدك الحفرة بالناحية المستديرة من القضيب الحديدي. وعندما عاد فاينز ليكمل مهمته، روعته جلبة وأصوات صاخبة من خلفه. ولما استدار برأسه وحدق وراءه، شاهد العمال وهم يتصايحون بعد أن نجحوا في تحميل كتلة صخرية ضخمة فوق عربة مسطحة باستخدام الونش. تنهد تنهيدة صغيرة مستنكراً ما حدث من تشتيت لانتباهه، ثم بدأ بدك الحفرة بأداته المعدنية، بدون أن ينتبه إلى حقيقة أن هذه الضوضاء قد شتت انتباه مساعده هو الآخر، وجعلته يخفق في وضع الرمل في الحفرة. ونتيجة لذلك، أدى احتكاك القضيب المعدني بالحد الصخري الخارجي للحفرة إلى توليد شرارة قوية بما يكفي لإشعال البارود غير المحمي في قاعها، ومن شدة الانفجار، انطلق القضيب الحديدي كالصاروخ، مخترقاً وجهه أسفل عينه اليسرى، ثم يندفع مخترقاً رأسه من أعلى،

ليستقر أخيراً في الغابة، وعلى بعد مائة قدم من المكان الذي كان يقف فيه فاينز.

طار جسمه إلى الخلف من أثر الانفجار، ثم تهاوى على الأرض، وظل صامتاً تماماً للحظات، وهو يتلوى ألماً من هول الصدمة. صدر عنه أزيز خفيف مخفياً رغبته العارمة في الصراخ، وكان هذا الصوت الرقيق هو كل ما يستطيع إخراجه من رئتيه. كان يشعر بالجرح تحت عينه، حيث اخترق خده الأيسر ذلك القضيب المعدني، الذي كان يبلغ طوله ثلاثاً وأربعين بوصة، وقطره بوصتين وربع البوصة. غير أنه لم يكن يشعر بالفجوة الهائلة التي صنعها القضيب بينما كان يندفع كالرصاصة خارجاً من رأسه. ومنذ تلك اللحظة، تغير العالم الذي كان يعرفه للأبد. اندفع نحوه أفراد طاقمه المخلصون، وتفرسوا في عينيه بحثاً عن أي علامة تدل على أنه لازال حياً. وضحكوا ضحكاً هستيرياً عندما وجدوه يحدق فيهم ويقول وهو يتأوه: "أعتقد أنني بحاجة لزيارة د. هارلو!". لم تفارقه خفة ظله وروح دعابته حتى في هذه اللحظة. بعد ذلك حمله رجاله على إحدى العربات لأخذه إلى البلدة. جلس بدون مساعدة أحد داخل العربة، ولاحظ مساعده وهو يسير إلى جواره حزيناً مغتماً. مال بجسمه للأمام، وأصدر أمراً كأي رئيس للعمال يغادر موقع العمل: "أعطوني دفتر الحضور والانصراف من فضلكم!". وكصبية صغار يشاهدون أباهم يأتي بعمل خارق، وقف عمال السكة الحديدية مشدوهين، بينما كان فاينز يسجل انصرافه من موقع العمل.

وفي الساعة الخامسة والنصف مساءً، يوم الأربعاء الموافق ١٣ سبتمبر عام ١٨٤٨ –وبعد ساعة واحدة فقط من لحظة وقوع هذه الحادثة المروعة– كان فاينز جيدج يقف بدون مساعدة من أحد في فناء



المسار الذي اتخذه القضيب المعدني الذي وصل طوله إلى ٤٣ بوصة، وهو يخرج من رأس فاينز جيدج، رئيس العمال في شركة للسكك الحديدية، في ١٣ سبتمبر ١٨٤٨. أزال القضيب المعدني الجزء الأمامي من مخه بالكامل. ولازالت جمجمته والقضيب المعدني الأصلي الذي اخترقها معروضين في متحف Warren Anatomical Museum في كلية طب هارفارد Harvard Medical School في بوسطن، ماساشوسيتس.

بيته. توقع الطبيب المحلي أنه لن يستطيع الحصول على وصف متماسك لما حدث من على لسان فاينز، ولذلك طلب من رجاله أن يخبروه بإيجاز بما حدث. وعندئذٍ تدخل فاينز قبل أن يتكلم أحد، وقال: "حسناً أيها الطبيب، دخل القضيب المعدني وجهي من هنا، وخرج من رأسي من هنا". برغم أن الجزء الأمامي من مخه قد اقتلع من جمجمته، تماماً كما تقتلع قطعة من البطيخ عن قشرتها، إلا أن فاينز لازال قادراً على أن يفكر ويتكلم، تماماً كما كان قبل الحادث. وعلى مدار الأسابيع التالية تلقى علاجاً مكثفاً على يد الدكتور هارلو، إلى أن التأمت جروحه وشفيت. إلى هنا وبدا أن الحادث لم يخلف وراءه أكثر من بعض الندوب، وضعفاً في الرؤية بعينه اليسرى.

أذهلت نجاة فاينز وسرعة شفائه أفراد أسرته وأصدقاءه. ولكن عندما رجع إلى عمله المعتاد، أدركوا أن به شيئاً مختلفاً على نحو مريب. أولى عاداته الجديدة الغريبة كانت حدته وسرعة انفعاله؛ حيث بدأ يسب ويلعن باستمرار، ويصدر أوامر متضاربة تبعاً لحالته المزاجية. وعلاوة على ذلك، فهذا الرجل الذي لم يصل لعمله متأخراً يوماً، أصبح الآن لا يبالي هل أنجز العمل أم لا. ونتيجة لذلك، اضطر رؤساؤه -الذين اعتبروه يوماً أقدر وأكفأ رئيس للعمال بالشركة- إلى فصله من العمل.

وعلى مدار الإحدى عشرة سنة التي عاشها فاينز بعد هذا الحادث، أضحى كشخص متحول. وتصف الملحوظات التفصيلية التي دونها د. هارلو عن حالته تغيراً عاماً وشاملاً في سلوكه، وهو ما لا يمكن إرجاعه إلا إلى تلك الأجزاء المفقودة من مخه.

يظهر أن تأثير الإصابة كان القضاء على التوازن بين قدراته العقلية ونزعاته الحيوانية. لقد أضحى الآن متقلباً، وغير متسق، وقليل الاحترام للآخرين، وقليل الاحتمال لأي قيود، ومتردداً... لقد تعافى جسده تماماً، ولكن من كانوا يعرفونه كشخص ذكي حاد الذهن، مفعم بالحيوية والنشاط والإصرار، قد أدركوا التغيير الذي حل بسماته العقلية. لقد ذهب توازن عقله إلى غير رجعة.

باختصار وبكل وضوح، لقد فقد فاينز جيدج ذكاءه العاطفي إلى الأبد من لحظة تعرضه لهذا الحادث. فالقضيب الحديدي الذي أزال الجزء الأمامي من مخه، أزال معه قدرته على تحويل دوافعه وعواطفه إلى تصرفات عقلانية يحكمها المنطق. لقد حوله هذا الحادث إلى كيان يمشي ويتكلم ويحس، ولكنه كيان لا يملك إلا قدراً ضئيلاً من السيطرة على ذاته والتحكم في نفسه. على أن ذكاءه العقلي لم يتأثر وظل سليماً بطريقة ما. فقد ظل قادراً على حل المشكلات الحسابية المعقدة، وفهم لوجستيكيات بناء خطوط السكك الحديدية. كما كان يحيا معتمداً على نفسه، تماماً كما كان قبل الحادث. ومن كانوا يلتقونه أول مرة افترضوا أن سلوكه المندفع ليس إلا جزءاً من تركيبة شخصيته، إلا أن معارفه السابقين كانوا يعرفون أن هذه ليست هي الحقيقة. إن فاينز "الجديد" قد أضحى شخصاً غريب الأطوار، ويفتقر إلى المنطق. كل رغبة وكل شعور بدا أنه يولد لديه رد فعل متهوراً ومندفعاً، وكان لهذا في أغلب الأحوال تأثير كارثي على نوعية حياته.

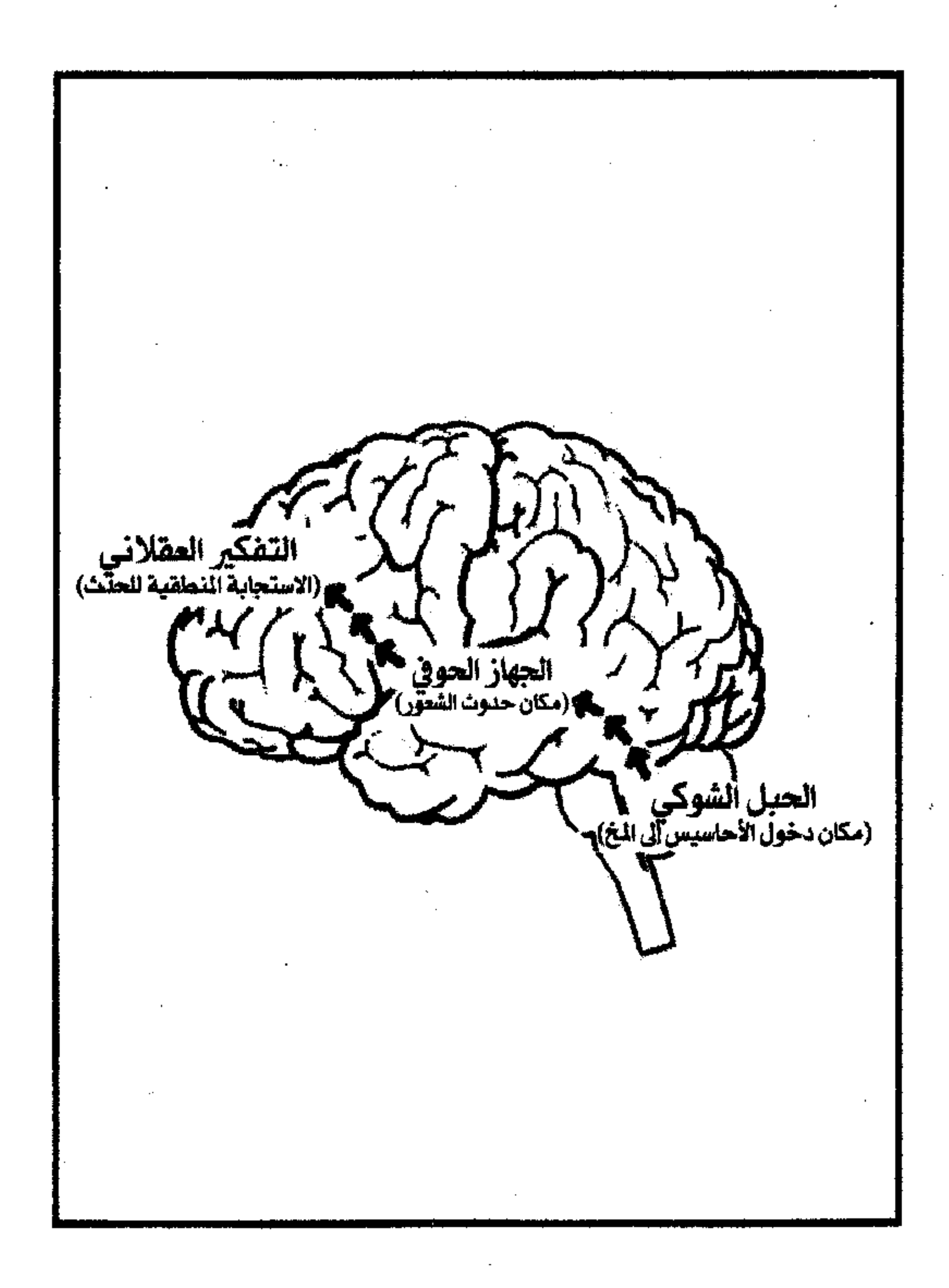
المسار بين العاطفة والعقل

ولازالت حادثة فاينز جيدج المروعة تحيرنا إلى اليوم. لقد كانت نجاته معجزة بحق، وما طرأ على سلوكه من تغير يعلمنا عن المخ البشري أكثر مما تستطيع أن تعلمنا أعقد التقنيات المتاحة اليوم. وإذا كان باستطاعة الأجهزة الحديثة أن ترسم خريطة للمخ لتوضيح أي مناطقه هي الأكثر أهمية للأنواع المختلفة من التفكير، إلا أنه لا توجد أداة ميكانيكية تستطيع أن تظهر كيف يمكن أن يكون عليه سلوك الإنسان، بدون مساعدة الجزء الأمامي من المخ. إن الحادثة المؤلمة التي وقعت لفاينز جيدج هي أكثر من مجرد قصة مذهلة يرويها الناس وهم يلتفون حول نار المخيم في حفلات السمر؛ فهي تبين لنا شيئاً مهماً عن الطريقة التي يفكر بها البشر. والتحدي اليومي المتمثل في التعامل مع عواطفنا بنجاح هو جانب حاسم من الحالة الإنسانية. وحتى من لم تمس مخاخهم يمكن أن يسقطوا ضحايا للسلوك غير المتعقل.

وعلى خلاف فاينز، فنحن من نقرر كيف نستجيب لعواطفنا. فنحن نتلقى المعلومات من العالم من حولنا عن طريق الحواس الخمس. كل ما نراه أو نشمه أو نسمعه أو نتذوقه أو نلمسه ينتقل عبر الجسم في صورة إشارات كهربائية. وتنتقل هذه الإشارات من خلية إلى أخرى إلى أن تصل إلى وجهتها الأخيرة، وهي المخ. فلو أن بعوضة لدغتك في ساقك مثلاً، فسيولد ذلك الإحساس إشارات يجب أن تنتقل إلى المخ قبل أن تدرك أنت وجود هذه الحشرة. وتدخل أحاسيسنا إلى المخ في مكان يقع في المنطقة الخلفية من المخ، قريباً من الحبل الشوكي. أما التفكير العقلاني أو المنطقي المعقد فيحدث في الجانب الآخر من المخ، أي في المنطقة الأمامية، وهو نفس الجزء من المخ الذي فقده فاينز في

الحادث. وعندما تدخل الإشارات الكهربائية إلى المخ، يتعين عليها أن تنتقل عبره من جانب لآخر، قبل أن تتمكن أنت من تكوين أول فكرة منطقية عن الحدث. وهذه الفجوة بين دخول الأحاسيس والاستجابة لها بطريقة عقلانية منطقية تمثل مشكلة؛ لأنه بين هذين الحدثين يقع الجهاز الحوفي. وهذه هي المنطقة من المخ التي يتم فيها الشعور والإحساس بالعواطف. فالإشارات التي تمر عبر الجهاز الحوفي تولد استجابة عاطفية للأحداث، وذلك قبل أن تصل هذه الإشارات إلى الجزء الأمامي من المخ. ولا يستطيع الجزء الأمامي من المخ الحيلولة دون "الشعور" أو "الإحساس" بالعاطفة في الجهاز الحوفي. وبدلاً من ذلك، تتواصل هاتان المنطقتان من المخ –الجهاز الحوفي والجزء الأمامي من المخ– معاً بصفة مستمرة، وتعد عملية التواصل هذه المصدر الجسدي للذكاء العاطفي.

وبعد الحادث البشع الذي تعرض له، أصبح فاينز المسكين عاطفة خالصة، أو إحساساً صرفاً. فمع فقده للجزء الأمامي من مخه كلية، فقد معه قدرته على التفكير في مشاعره، والاستجابة لها بطريقة عقلانية. والحقيقة هي أن كل ما كان يصادفه، وكل تجربة كان يعانيها، كانت تؤدي إلى رد فعل عاطفي طائش ومندفع. لقد أصبحت قدرته معدومة على التعامل مع مشاعره وعواطفه، أو حتى على إدراك مجرد وجودها. أضحى في كل لحظة من حياته تحت رحمة عواطفه، تماماً كما لو كنت تحاول الفرار من نمر يطاردك، أو إنقاذ طفل غريق. إن عقولنا مصممة بحيث تجعل منا مخلوقات عاطفية وحساسة. وحقيقة أن أول ما نكون تحت رحمته بعد حدث ما هو استجابتنا العاطفية لهذا الحدث تعني أن مشاعرنا الأولية هي محفزات قوية للسلوك. وبعض التجارب تخلف وراءها عواطف نستطيع إدراكها بسهولة، ولكن في أحيان أخرى



يبدأ المسار الجسدي للذكاء العاطفي في المخ، عند الحبل الشوكي. تدخل الأحاسيس الأساسية أو المعلومات الآتية من الحواس إلى المخ في هذا الموضع، ويتعين أن تنتقل إلى الجزء الأمامي من المخ، وذلك قبل أن تتمكن من التفكير في التجربة التي تخوضها بمنطق وعقلانية. ولكن قبل ذلك تمر هذه الأحاسيس بالجهاز الحوفي، وهو المكان الذي يتم فيه الشعور أو الإحساس بالعواطف، ويقتضي الذكاء العاطفي تواصلاً فعالاً بين مراكز العقل أو التفكير ومراكز العاطفة في المخ.

ربما تبدو هذه العواطف كما لو كانت غير كائنة بالمرة. إن موقع الجهاز الحوفي يضمن قيام المشاعر والعواطف بدور في كل أوجه سلوكنا.

وتغطي بلايين العصبونات أو الخلايا العصبية الميكروسكوبية الطريق بين مراكز التفكير ومراكز العاطفة في المخ. وتنتقل المعلومات بينها تماماً كما تتحرك العربات في إحدى طرقات المدينة. وعندما تمارس الذكاء العاطفي، تتدفق حركة المرور في كلا الاتجاهين بسلاسة وانسيابية. وتعمل زيادة حركة المرور على تقوية وتدعيم الصلة بين مراكز التفكير ومراكز العاطفة في المخ. ويتأثر ذكاؤك العاطفي إلى درجة كبيرة بمدى قدرتك على الحفاظ على حركة المرور جيدة في هذا الطريق. فكلما فكرت في شعورك أكثر –وقمت بعمل إيجابي تجاهه- أصبح هذا الطريق أكثر تطوراً. وفيما يعاني البعض منا من ضيق هذا الطريق الذي يشبه طريقاً ريفياً ذا حارتين فقط، نجح آخرون في بناء طريق سريع يحتوي على خمس حارات. إن التدفق الشديد والانسيابية القوية لحركة المرور هي حجر الزاوية والعامل الحاسم لامتلاك ذكاء عاطفي مرتفع. وعندما يكون تدفق حركة المرور بطيئاً وقليلاً في أي من الاتجاهين، يصبح السلوك الناتج عن ذلك غير فعال.

فلماذا يقضي الناس الكثير من الوقت في تجاهل مشاعرهم أو الوقوع تحت رحمتها؟ إن معظم حالات انحدار الذكاء العاطفي تأتي ببساطة من قلة الإدراك. وبوسعك اكتشاف مهارات محددة قادرة على تفعيل اللجوء إلى السلوك "الذكي" في مواجهة التحديات. إن تسخير قوة الذكاء العاطفي واستخدامها في العمل والبيت لم يعد خياراً، وإنما أضحى أمراً لازماً. فكي تكون ناجحاً وسعيداً في حياتك اليوم، يتعين

عليك أن تتعلم كيف تنمي هذه المهارات بأقصى صورة ممكنة؛ فهؤلاء الذين يستخدمون مزيجاً فريداً من الفكر والعاطفة هم من يحققون أعظم النتائج.

الوجه الآخر للذكاء

ما طبيعة الذكاء العاطفي؟

◆

الاكتشاف هو أن ترى ما يراه الجميع،
وتفكر فيما لم يفكر فيه أحد.

- ألبرت فون سنت جيورجاي

استيقظت "للي" في صبيحة أحد أيام الاثنين المشمسة في سان فرانسيسكو. أخذت حمامها، وبدلت ثيابها للذهاب للعمل، وتناولت القهوة بينما كانت تطالع الصحيفة. أحياناً كانت تطوف بذهنها أفكار حول جدوى العمل في مجال البايوتيك باي Biotech Bay، وهو المصطلح المستخدم في وصف صناعة التكنولوجيا الحيوية المزدهرة في

منطقتها. لسنوات كثيرة، عملت للي في شركة واحدة. لم تكن تشكو في البداية، ولكن مع مرور الوقت، بدأت وظيفتها تتحول إلى عمل روتيني ممل. صحيح أن حماسها لتطوير أدوية لمكافحة مرض السرطان ظل جانباً مهماً من حياتها، ولكن لم يكن هناك ما يحفزها بخلاف ذلك إلا القليل. كانت تؤدي المهام نفسها يوماً بعد يوم، وأسبوعاً بعد أسبوع، بدون أن تتاح لها أي فرصة لتنمية مهاراتها.

وكلما طال بقاؤها في تلك الوظيفة، زاد إدراكها لحقيقة أنه لم يكن هناك إلا القليل جداً من الاهتمام من جانب الإدارة بأكثر القضايا أهمية للعاملين بالشركة. كان فريق المشتغلين بالمعمل يشعرون بالأسف لغياب أي فرصة حقيقية للتطور المهني داخل الشركة. كانوا عالقين في أماكنهم كالفئران. وكانت للي تتوق إلى فرصة للنمو والقيام بأشياء جديدة. كانت تريد أن يثير عملها بداخلها التحدي كما كان من قبل. ولكن لشهور، لم تمنحها وظيفتها إلا الإحباط.

ولكن هذا اليوم كان قصة أخرى: كانت للي ستتسلم وظيفة جديدة في شركة أخرى. كانت قد اتخذت القرار بتغيير وظيفتها قبل ستة أسابيع، عندما دعاها ديفيد، رئيسها القديم، للعمل معه في شركته الجديدة. كان قد ترك عمله السابق لشعوره بالإحباط من الاتجاه الذي كانت تسير فيه الشركة، وأقنع للي أن مشروعه الجديد كفيل بأن يعيد أفكارها للحياة، وبطرق جديدة تماماً.

وعندما وصلت للي إلى صفحة الأعمال في الجريدة، انقطع حبل أفكارها فجأة؛ إذ وقعت عيناها على رسم بياني ضخم يظهر فيه هبوط

أسمار أسهم شركتها السابقة. ألقت نظرة على ساعتها، وأنهت قهوتها بسرعة، ثم انطلقت نحو الباب.

مر عامها الأول في الشركة الجديدة كأحسن ما يكون. كان العمل مثيراً، ولم يكن الوقت يتسع للقيام بكل المهام المطلوبة، وكانت تعود لبيتها منهكة. وكما وعدها ديفيد تماماً، ازدهرت الشركة، وازدهرت هي معها، بدلاً من أن تزدهر الشركة على حسابها. أدارت المعمل المسئول عن إنتاج أدوية السرطان الجديدة، وكثيراً ما كانت تدعى للانضمام إلى الاجتماعات التي كانت تناقش فيها خطط الشركة للتجارب الإكلينيكية للعقاقير. شعرت للي بتميزها وهي تدلي بدلوها في تلك التجارب، لأنها كانت ستختبر فعالية العقاقير الجديدة المستخدمة في علاج السرطان. لقد منحها ديفيد وظيفة حافلة بفرص لم تكن توفرها شركتها السابقة.

غير أنه بحلول منتصف عامها الثاني في الوظيفة الجديدة، بدأ السحر يخبو، وبدأت تشعر بحماستها تتبدد. كان فريقها في المعمل منسجماً مع مهامه بصورة جيدة، وكانت المشروعات تمضي قدماً بسرعة، ولكنها كانت تشعر بالملل. كانت لا تزال تتاح لها فرص لتقديم توصياتها إلى الفريق التنفيذي حول الطريقة التي يجب تجربة العقاقير الجديدة بها من خلال التجارب الإكلينيكية. أحياناً كانت مقترحاتها تؤخذ بعين الاعتبار وتوضع في حيز التطبيق، وكان هذا يسعدها. ولكن تلك الاجتماعات بدأت هي الأخرى تبدو شيئاً روتينياً مكرراً وبصورة مزعجة. لم يكن يتاح لها إلا فرصة قليلة لإبداء رأيها حول الطريقة التي يجب أن تدار بها الأمور. وحتى عندما أصبحت معرفتها أكثر تطوراً ونضجاً، لم يكن مصير أفضل مقترحاتها إلا التجاهل. ولذلك شعرت

بالإحباط. كان المسئولون التنفيذيون يؤدون العمل المهم، ويخططون للتجارب التي تجرى على العقاقير، بينما تركت هي حبيسة المعمل، الذي كان يدير نفسه بنفسه بصورة أساسية. داومت على دراسة التجارب الإكلينيكية، وباستمرار كانت تواتيها أفكار مبدعة. أصبح بمقدورها الآن أن ترى ثغرات خطيرة في الكيفية التي كانت تجرب بها الشركة التجارب الإكلينيكية على العقاقير الجديدة. كان ديفيد والمسئولون التنفيذيون الآخرون مشغولين جداً في إنماء وتطوير الشركة، لدرجة جعلتهم يضيعون فرصاً مهمة.

وبمرور الوقت، بدأت للي تشعر كما لو كان صوتها لم يعد مسموعاً. أصبحت سلطاتها داخل الشركة أكبر مما كانت عليه من قبل، ولكنها لم تكن تشعر إلا بمتعة صغيرة من أداء تلك المهام التي أتقنتها بالفعل. شعرت بالتجاهل من عدم دعوتها إلى التعبير عن رأيها في تصميم التجارب الإكلينيكية. كانت تعرف أن مهاراتها تؤهلها للاضطلاع بما هو أكثر من مجرد إدارة المعمل، ولكنها كانت تخشى أن ينظر إليها على أنها ناكرة للجميل إن هي أشارت لشيء كهذا. لشهور ظلت صامتة، مع شعورها بأن وظيفتها أصبحت تقيدها وتخنقها. ثم زادت الأمور سوءاً عندما أدركت أنها قد غاصت في نفس الوحل الذي انتزعت نفسها منه قبل سنوات قليلة فحسب. وها هي للمرة الثانية تشعر بعدم الرضا عن عملها.

وخلال هذه الفترة، ورغم تزايد كآبتها من وظيفتها، ظلت للي ملتزمة تجاه ما كان يقدمه لها ديفيد من توجيه ونصح ودعم. أصبح أكثر انشغالاً من أي وقت مضى، وأحياناً كان يغيب عنها اهتمامه، ولكنه لم يرفض أبداً أي طلب لها لمقابلته. كانت تأسف من إخفاقها في التعبير

عن إحباطها، وحان الوقت الآن لتكون صادقة أمينة معه، ولترى إن كان بوسعه مساعدتها. حددت موعداً معه، وكان أمامها أسبوعان كاملان للتحضير لهذه المقابلة.

في أعماقها، كانت تدرك أن شيئاً ما يجب أن يتغير. لم تكن تريد أن تقضي وقتها حبيسة في المعمل، ولكنها لم تكن ترى منصباً واضحاً يناسب مهاراتها في هذه الشركة النامية. قررت أن الخروج من المعمل هو أولويتها الأولى. وقضت الأسبوعين التاليين قبل المقابلة في استجماع شجاعتها لشرح تجربتها لديفيد. وسواء كانت مشاعرها مبررة أو لا، فقد كانت تعلم أنه سيصغي لها. أما هل ستتبدل الأمور فعلياً أم لا، فتلك كانت قصة أخرى. ولو اختلف معها ديفيد في الرأي، فإن إمكانية استمرارها معزولة في المعمل لم تكن فكرة مرحباً بها.

وأثناء الاجتماع، جلست للي ثابتة في كرسيها. تنحنحت، وأوضحت لديفيد بتوتر وعصبية أنها بدأت تشعر بنفور ومرارة متزايدة من قيود وظيفتها الحالية. بادرت بالإشارة إلى أنها أحبت الشركة، وقدرت الفرصة، غير أن الشهور العدة الماضية جعلتها تشعر بالتقييد والاختناق. توقفت عن الكلام للحظات، ثم أخبرته برغبتها في الانتقال خارج المعمل. ثم خيم الصمت على الحجرة. ولفترة بدت لها كالأبد، لم ينطق ديفيد بكلمة. بقي في مقعده، وبدا أنه يتفحصها بنظراته. كان مصدوماً مما كشفت عنه، وغاضباً إلى حد ما. كان يرى أنها تحتل منصباً مهماً في شركة نامية بصورة متسارعة، وعلاوة على ذلك، كانت تتقاضى في وظيفتها هذه ضعف راتبها في الشركة السابقة. ولهذه

الأسباب بذل جهداً شاقاً لإخفاء غضبه، ووجدت للي صعوبة في معرفة ما كان يفكر فيه.

وحتى تكسر هذا الصمت المربك والمحير، رفعت للي التقرير الذي كانت تضمه في حجرها، ووضعته على مكتبه. وفيما كانت تقلب صفحاته بتوتر وعصبية، أوضحت أهم النقاط التي رصدتها في تحليلها لأخطاء التجارب الإكلينيكية الحالية التي تجربها الشركة على العقاقير. وقدمت مقترحاتها لتحسين هذه التجارب، وأوضحت أن هذه الأخطاء تكلف الشركة أموالاً كثيرة. وأنهت بالإشارة إلى ثلاث نقاط ضعف تقترح أن التجارب الحالية يمكن أن تخفق عاجلاً جداً، علماً بأن إخفاق تجربة واحدة يمكن أن يكلف الشركة مئات الألوف من الدولارات. وعندئذ استطاعت أن ترى تأثر ديفيد وإعجابه. وبعد فترة صمت معذبة أخرى، أكد لها بوضوح أنه لم تكن لديه أي فكرة عما تشعر به من تعاسة في وظيفتها بالشركة. كما عبر لها عن أسفه من أن ازدهار الشركة قد منعه من متابعتها والاطمئنان عليها بالقدر الذي كان يتمناه. وأخبرها أيضاً أنه رغم أن تقريرها مؤثر ومثير للإعجاب، إلا أنه لا يستطيع أن يعدها بأي شيء؛ حيث إن الفريق التنفيذي بأكمله هو الذي يمكن أن يقرر هل يجب أن تنتقل إلى وظيفة جديدة تشرف من خلالها على التجارب الإكلينيكية التي تجريها الشركة على العقاقير الجديدة أم لا.

وعند هذه اللحظة تبدلت الأدوار، وأصبحت للي هي المستغرقة في التفكير والتأمل: "هل قال فقط منصب جديد أشرف من خلاله على التجارب الإكلينيكية في الشركة؟". نعم، هذا هو ما قاله فحسب،

وفي وقت لاحق من هذا الأسبوع، أعطى توصياته في هذا الشأن إلى بقية الفريق التنفيذي. وتم التصديق على اقتراحه، ولكن على سبيل التجربة. وبعد ذلك بستة أشهر، أهلتها إدارتها للتجارب بطريقة فعالة لا تشوبها شائبة للحصول على لقب مدير، وعلى زيادة حصتها من الأرباح. وجعلتها الزيادة التي حصلت عليها في راتبها، وكذلك قدرتها على تطبيق أفكارها، تشعر بسعادة بالغة. أما المفارقة فهي أن اللحظة التي ظلت تتذكرها لسنوات من محادثتها مع ديفيد كانت عندما عبر في نهاية الاجتماع عن إعجابه بشجاعتها وثقتها بحدسها ومواجهتها للموقف بطريقة مباشرة. إن ملاحظة كهذه تصبح قيمة للغاية عندما تصدر عن رجل تخلى عن عمل كان يعود عليه بدخل سنوي قيمته ٢٥٠,٠٠٠ دولار، ليؤسس شركة بمدخرات حياته.

ثم اكتشفت للي فيما بعد الدور الذي لعبه الذكاء العاطفي في تعاملها مع هذا الموقف العصيب بنجاح. راجعت تجربتها هذه مع مدرب تنفيذي، واستكشفت الإجراءات المحددة التي اتخذتها من أجل الحصول على نتائج. وأوضح لها مدربها كيف أنها قد استفادت من مهارات الذكاء العاطفي الأربع كاملة: الوعي بالذات self-awareness، وإدارة الذات self-management، والوعي الاجتماعي social awareness، وإدارة العلاقات relationship management. وكمعظم من يستكشفون ذكاءهم العاطفي، أعجبت للي حقيقة أنها استطاعت أن تقسم ذكاءها العاطفي إلى أربعة أجزاء مميزة. وتحدد هذه المهارات الأربع مجتمعة قدرتنا على تمييز وفهم العواطف، وكذلك قدرتنا على استخدام هذا

الوعي أو الإدراك لإدارة سلوكنا وعلاقاتنا. وقد قدم نموذج المهارات الأربع دانييل جولمان، وريتشارد بوياتزس، وآني ميكيي، في كتابهم Primal Leadership عام ٢٠٠٢. وهذا النموذج هو المرشد الذي يعتمد عليه اليوم في فهم ومناقشة الذكاء العاطفي، وعلى مدار هذا الكتاب، سوف نصف الذكاء العاطفي باستخدام المهارات الأربعة التي وردت في هذا النموذج. وكما حدث مع للي والكثيرين ممن تعاملنا معهم، فنحن على ثقة بأنك سوف تجد في هذا النموذج وصفاً دقيقاً لمقومات الذكاء العاطفي الأربعة. إن هذه المهارات مجتمعة تجسد ذلك الجانب من الحياة الذي لا يعرفه "الأذكياء العاديون".

استخدمت للي أولى مهارات الذكاء العاطفي؛ وهي الوعي بالذات، بإلقاء نظرة موضوعية على موقفها. كان مؤلماً لها إدراك أنها تشعر بالإحباط والقيود في عملها الجديد تماماً كما كانت في عملها السابق. وبمجرد أن اعترفت لنفسها بذلك، ومنحت نفسها الوقت لفهم مشاعرها، أتيحت لها كل المعلومات التي كانت تحتاجها لإحداث تغيير. ثم استخدمت بعد ذلك وعيها بموقفها لتحفيز اتخاذ الإجراءات الضرورية. واستخدمت ثاني مهارات الذكاء العاطفي، وهي إدارة الذات، لوضع خطة سليمة وتنفيذها. الأمسيات التي ضحت بها من أجل العمل على التقرير، واللحظات التي كان يتعاظم فيها عدم ثقتها بذاتها، وذهابها لمكتب ديفيد لمواجهته في ذلك اليوم، كل هذه كانت تحديات تعين عليها التغلب عليها عن طريق إدارة عواطفها. ثم أنهت استراتيجيتها بالتعامل مع المشاعر السلبية التي طفت على السطح على

مدار هذه العملية، ومضت قدماً نحو هدفها.

ثم أخذت للي وقتها قبل الاجتماع للتدرب على ثالث مهارات الذكاء العاطفي؛ وهي الوعي الاجتماعي، والتفكير في الكيفية التي يمكن أن تبدو عليها الأمور من وجهة نظر ديفيد. وهذا أقنعها بإعداد التقرير. لقد أدركت أنه لن يستطيع أن يرى كل ما في رأسها من أفكار –مهما كانت مقنعة ولافتة للنظر– ولذلك أعدت له طريقة واضحة لفهم طريقة تفكيرها. ثم بعد ذلك استخدمت رابع مهارات الذكاء العاطفي؛ وهي إدارة العلاقات، وذلك لإتمام العملية والحصول على نتائج. لا أحد آخر كان يمكن أن يصلح لها الأمور، ولكنها كانت تعرف أن ديفيد بوسعه المساعدة. لقد أظهرت ثقتها في علاقتهما، وقصدته مباشرة ومعها مشكلتها.

وعندما قارنت للي تصرفاتها في هذا الموقف مع تصرفاتها في الماضي، أدركت أثر ممارستها لذكائها العاطفي في الحصول على نتائج ناجحة. ورغم أنها لم تكن تعرف وقتها أنها من خلال ما تقوم به تستخدم مهارات الذكاء العاطفي، إلا أن صدقها مع مشاعرها، وأداء واجبها المفروض، وثقتها بعلاقتها مع ديفيد، كل هذا قد صب في مصلحتها. ومن ناحية أخرى، فقد استطاعت أن تفكر في الفرص التي ضيعتها في السابق لأنها لم تتعامل معها بنفس هذه الطريقة. ومع اكتشاف ذكائها العاطفي بمساعدة مدربها، تعلمت للي طرقاً للتعرف على مهاراته تلك، وتنميتها في المستقبل.

إدارة الذات	الوعي بالذات
إدارة العلاقات	الوعي الاجتماعي

المهارات الأربع التي تشكل مجتمعة الذكاء العاطفي. المهارتان في الأعلى - الوعي بالذات، وإدارة الذات- يتعلقان بك بالدرجة الأولى. والمهارتان في الأسفل -الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات- يتعلقان بطريقة تعاملك مع الآخرين بالدرجة الأولى.

نافذة على الذكاء العاطفي

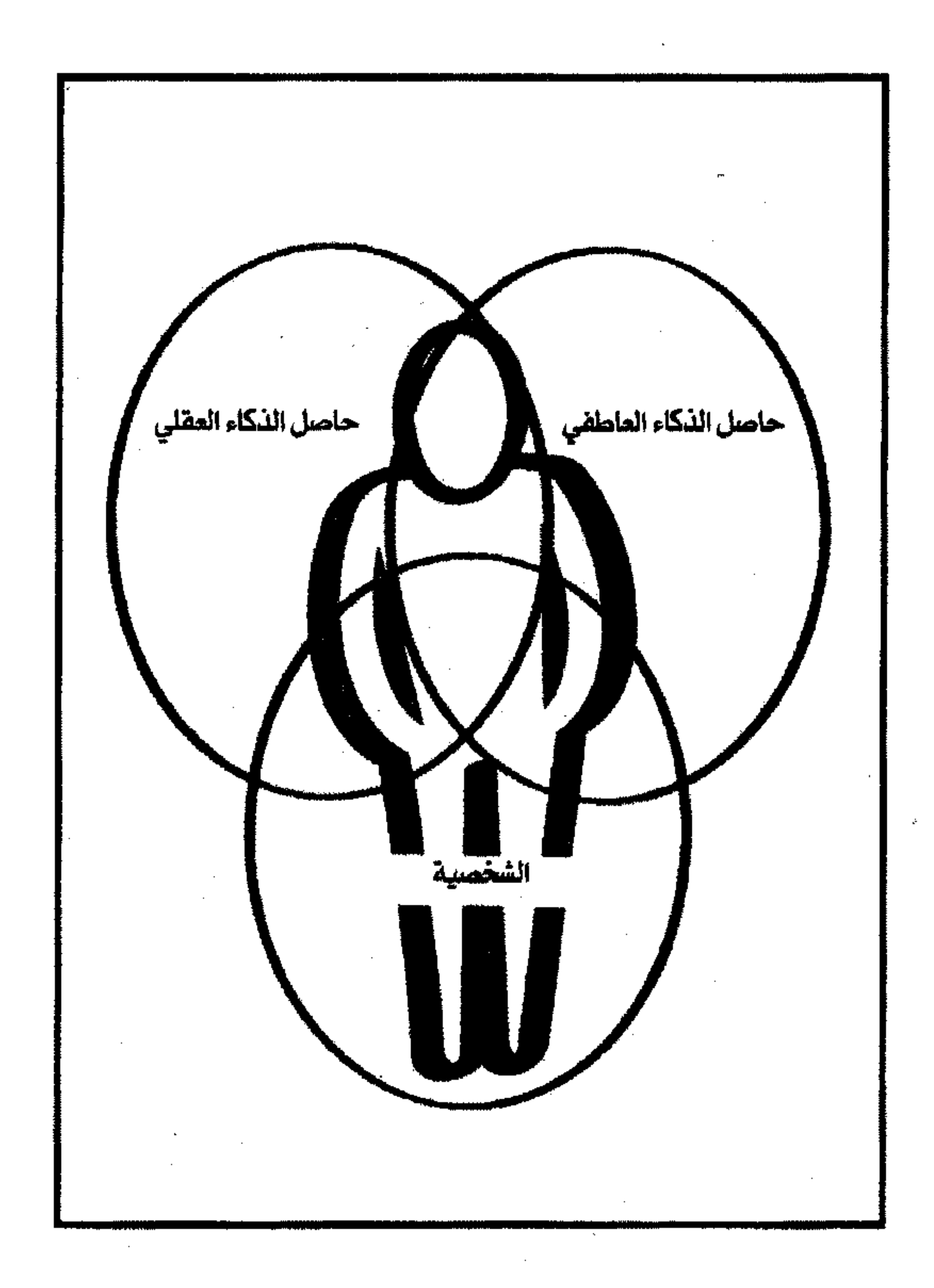
تعتبر محاولات وصف الذكاء العاطفي قديمة قدم محاولات تفسير السلوك الإنساني. فمن الكتاب المقدس في عهديه القديم والجديد، إلى فلاسفة الإغريق، وشكسبير، وتوماس جيفرسون، وعلم النفس الحديث، نوقش الجانب العاطفي للعقل كعنصر أساسي في الطبيعة الإنسانية. فالذين يعملون على شحذ ذكائهم العاطفي يمتلكون القدرة الفريدة على النجاح والازدهار، بينما يتخبط ويتعثر الآخرون. إن الذكاء العاطفي هو ذلك "الشيء" الدقيق بحيث لا يلحظ أو يدرك إلى حد ما، والموجود بداخل كل منا. وهو الذي يحدد كيف ندير سلوكنا، ونتعامل مع التعقيدات الاجتماعية، ونتخذ القرارات الاجتماعية التي تحقق نتائج إيجابية.

وفي أوائل القرن العشرين، ظهرت حركة جديدة سمت لقياس الذكاء المعرفي أو العقلي (وهو ما يعرف بمعامل أو حاصل الذكاء IQ). وقد درس العلماء الأوائل هذا المعامل أو الحاصل كطريقة سريعة للتمييز بين الأشخاص العاديين والمتميزين، ولكنهم سرعان ما اكتشفوا قيود هذا المنهج وعيوبه. حيث وجدوا الكثير من الأشخاص في غاية الذكاء (فهم بارعون في القراءة والكتابة والحساب)، ولكن كانت قدرتهم محدودة على إدارة سلوكهم والانسجام والتأقلم مع الآخرين. كما وجدوا أيضاً أشخاصاً نجحوا وتفوقوا في الحياة، رغم ذكائهم المتوسط أو العادي. وقد كان إي. إل. ثورنايك، الأستاذ بجامعة كولومبيا يونيفيرسيتي، أول من أعطى مهارات الذكاء العاطفي اسماً محدداً. وكان المصطلح الذي استخدمه، وهو "الذكاء الاجتماعي" social intelligence، يشير إلى قدرة الأشخاص الذين يمتلكون هذه المهارات على الانسجام

مع الآخرين والتعامل معهم بصورة جيدة. ولم يطلق على هذه المهارات المصطلح الحالي، "الذكاء العاطفي" emotional intelligence أو (EQ)، إلا في الثمانينات من القرن الماضي. ثم تبع ذلك أبحاث كثيرة، منها سلسلة من الدراسات في جامعة ييل يونيفيرسيتي، والتي ربطت بين الذكاء العاطفي والإنجازات الشخصية والسعادة والنجاح المهني.

ويفسر مفهوم الذكاء العاطفي لماذا نجد شخصين لديهما نفس حاصل الذكاء IQ، ومع ذلك يمكن أن يحققا مستويات مختلفة تماماً من النجاح في الحياة. فالذكاء العاطفي يستفيد من عنصر أساسي محدد في السلوك الإنساني مستقل تماماً عن الذكاء العقلي أو المعرفي. فليست هناك علاقة معروفة بين حاصل الذكاء العقلي IQ وحاصل الذكاء العاطفي EQ؛ فلا تستطيع ببساطة أن تتنبأ بمستوى الذكاء العاطفي عند شخص ما بناءً على مستوى ذكائه العقلي أو المعرفي. وهذه حقيقة رائعة؛ لأن الذكاء العقلي أو المعرفي IQ ليس مرناً. فما لم تتعرض لحادث مأساوي، مثل التعرض لإصابة في المخ، يظل مستواه ثابتاً منذ الولادة. فأنت لا تصبح أكثر ذكاءً بتعلم حقائق أو معلومات جديدة. فالذكاء العقلي أو المعرفي هو قدرتك على التعلم، ويظل كما هو في سن الخامسة عشرة أو حتى في سن الخمسين. أما الذكاء الاجتماعي فهو مهارة مرنة، يمكن تعلمها بسهولة. صحيح أن بعض الناس أذكى عاطفياً من الآخرين بالفطرة، ولكن رغم ذلك، يمكن تنمية ذكائك العاطفي، حتى إذا لم تكن قد ولدت به.

ثم تأتي الشخصية personality لتمثل القطعة الأخيرة المتممة للغز. فهي "النمط" الذي يحدد ويعرف كلاً منا. فشخصية المرء هي نتاج تفضيلاته أو خياراته، مثل ميله للانطوائية أو الانبساطية.



الذكاء العقلي IQ، والشخصية Personality، والذكاء العاطفي EQ هي سمات متميزة ومنفصلة نمتلكها جميعاً. وتحدد هذه السمات مجتمعة طريقة تفكيرنا وتصرفاتنا. كما أن من غير الممكن التنبؤ بإحداها بناءً على أخرى. فقد يكون الشخص ذكياً، ولكنه ليس ذكياً عاطفياً، كما قد يمتلك الأشخاص من كافة أنماط الشخصية مستوى مرتفعاً من الذكاء العاطفي و/أو الذكاء العقلي. ومن بين هذه السمات الثلاثة يعتبر الذكاء العاطفي هو السمة الوحيدة [illegible] والقابلة للتغيير.

ولكن مثل حاصل الذكاء، لا يمكن الاعتماد على الشخصية في التنبؤ بالذكاء العاطفي. ومثل حاصل الذكاء أيضاً، فهي ثابتة لا تتغير بمرور الوقت. فالسمات الشخصية تظهر وتتضح مبكراً في حياة الإنسان، ولكنها لا تختفي ولا تتبدل. وكثيراً ما يفترض الناس أن هناك سمات شخصية معينة (الانبساطية على سبيل المثال) ترتبط بمستوى ذكاء عاطفي أعلى، غير أن هؤلاء الانبساطيين الذين يفضلون التواجد مع الآخرين ليسوا أذكى عاطفياً ممن يفضلون الوحدة والعزلة. صحيح أنه يمكنك الاستعانة بشخصيتك لمساعدتك في تنمية ذكائك العاطفي، ولكن الذكاء العاطفي لا يعتمد على الشخصية. فهو مهارة مرنة، بينما لا تتغير الشخصية ولا تتبدل. ويعتبر تقييم حاصل الذكاء العقلي IQ وحاصل الذكاء العاطفي EQ والشخصية personality معاً أفضل طريقة للحصول على صورة تامة وكاملة للشخص. وعند قياس هذه الجوانب الثلاثة مجتمعة في الشخص الواحد، فهي لا تتداخل كثيراً. وبدلاً من ذلك، يغطي كل منها أساساً فريداً يساعد في تفسير الدوافع المحركة لهذا الشخص.

وتندرج مهارات الذكاء العاطفي الأربع تحت مقدرتين رئيسيتين: المقدرة الشخصية personal competence والمقدرة الاجتماعية social competence. والمقدرة الشخصية هي نتاج وعيك بذاتك ومهاراتك في إدارتها. هي قدرتك على أن تظل مدركاً لعواطفك، وأن تدير سلوكك وميولك ونزعاتك. أما المقدرة الاجتماعية فهي نتاج وعيك الاجتماعي ومهاراتك في إدارة علاقاتك بالآخرين. هي قدرتك على فهم سلوكهم ودوافعهم، وعلى التعامل بنجاح مع علاقاتك معهم. وتلك المهارات التي تتزاوج كل اثنتين منها معاً لتكوين المقدرتين الشخصية

والاجتماعية تتواجد مجتمعة في الغالب، بحيث لا تظهر إحداها بصورة مستقلة في التحليل الإحصائي. فسترى أنك غالباً ما تستخدم مهارات الذكاء العاطفي الأربع معاً في وقت واحد. ومثل للي تماماً، سوف تصبح مدركاً للمواقف التي لا يكفي فيها الاعتماد على مهارة واحدة فقط للحصول على النتائج المرغوبة. وتؤكد خبرتنا ما همس به لنا عدد هائل من الأذكياء من بين جماهيرنا بعد محاضرة ما: "ألا تنتهي بعض مهارات الذكاء العاطفي هذه إلى شيء واحد في النهاية؟".

المقدرة الشخصية

المقدرة الشخصية هي نتاج قدرتك في مهارتين مهمتين هما: الوعي بالذات، وإدارة الذات. وتركز هاتان المهارتان عليك أنت شخصياً أكثر مما تركزان على تعاملاتك مع الآخرين. والوعي بالذات هو قدرتك على إدراك عواطفك بدقة في لحظة معينة، وعلى فهم ميولك ونزعاتك في المواقف المختلفة. كما يتضمن الوعي بالذات أن تظل مسيطراً على ردود أفعالك العادية تجاه حوادث وتحديات بل وحتى أشخاص معينين. ويعد الفهم القوي لميولك ونزعاتك شيئاً مهماً؛ حيث إنه يدعم قدرتك على فهم عواطفك بسرعة. وتتطلب الدرجة العالية من الوعي بالذات استعداداً لتحمل مشقة التركيز مباشرة على المشاعر التي ربما تكون سلبية. كما أن من المهم أيضاً أن تنتبه لعواطفك السلبية وتفهمها جيداً.

والطريقة الوحيدة لفهم مشاعرك بصورة حقيقية وصادقة هي

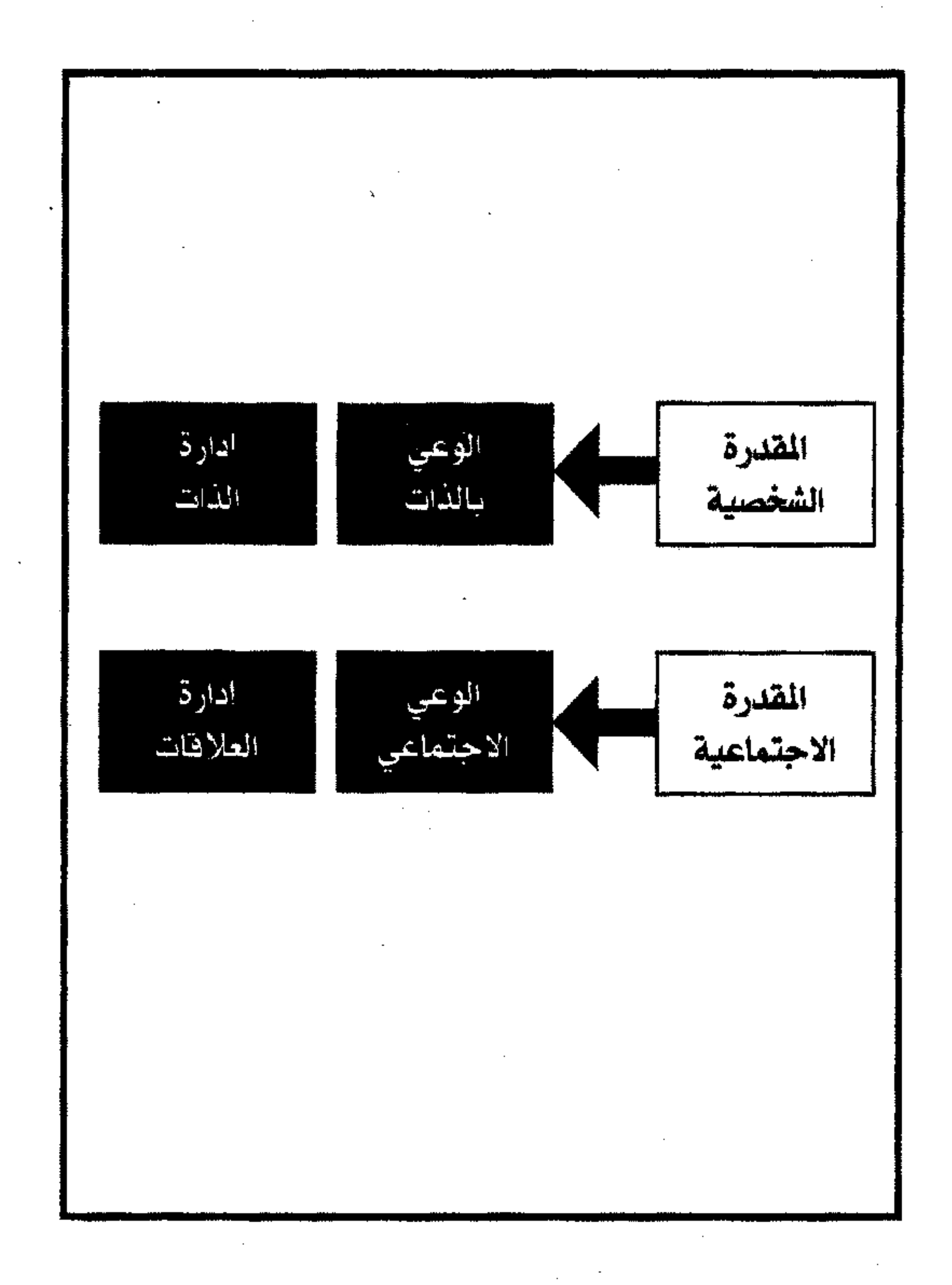
أن تقضي وقتاً كافياً في التفكير فيها وتأملها، حتى تكتشف مصدرها، وسبب وجودها. فالعواطف دائماً ما تخدم غاية معينة. ولأنها ردود أفعال لخبرتك وتجربتك في الحياة، فهي تنبع دائماً من مصدر ما. وكثيراً ما يبدو أنها تنشأ من فراغ، ومن المهم أن تفهم السبب الذي جعل ظروفك الحالية مهمة بما يكفي لتوليد رد فعل معين بداخلك. ومن يفعلون ذلك يستطيعون في الغالب معرفة جوهر أو أصل شعور معين بسرعة شديدة. ودائماً ما ستتطلب المواقف التي تخلق عواطف قوية مزيداً من التأمل والتفكير. لقد كان من الصعب على للي الاعتراف بأن وظيفتها الجديدة قد أضحت شيئاً بغيضاً. واستغرقها الأمر أسابيع لإدراك إحباطها من أن وظيفتها الجديدة أصبحت تشبه وظيفتها القديمة. وهذه الفترة الطويلة من التأمل والتفكير هي التي مهدت الطريق للتغيير البناء، ومنعتها من اختيار مسار كان سيدمر حياتها المهنية.

أما إدارة الذات فهي ما يحدث عندما تتصرف، أو عندما لا تتصرف، حيال عواطفك. وهي تتوقف على وعيك بذاتك، وتعد المقوم الرئيسي الثاني في المقدرة الشخصية. وإدارة الذات هي قدرتك على استخدام إدراكك لعواطفك كي تبقى مرناً، وكي توجه سلوكك بطريقة إيجابية. وهذا يعني التعامل بنجاح مع ردود أفعالك العاطفية للمواقف والناس. ومن العواطف ما يثير خوفاً مُعجِزاً يجعل تفكيرك غائماً لدرجة كبيرة تجهل معها ما هو أفضل تصرف ممكن، بفرض أن هناك ما يجب أن تفعله. وفي ظروف كهذه، تتضح إدارة الذات من خلال قدرتك على تحمل استكشاف عواطفك وتحريها. وبمجرد أن تفهم مشاعرك، وتدرك مداها، فإن أفضل تصرف ممكن سوف يظهر من تلقاء نفسه.

المقدرة الاجتماعية

تركز المقدرة الاجتماعية على قدرتك على فهم الآخرين وإدارة علاقاتك بهم. وهي نتاج مهارتي الذكاء العاطفي اللتين تظهران لحيز الوجود في حضور الآخرين، وهما: الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. والوعي الاجتماعي هو قدرتك على التقاط عواطف الآخرين بدقة، وفهم ما يدور بداخلهم في الحقيقة. وهذا يعني في الغالب فهم وإدراك ما يفكر فيه وما يشعر به الآخرون، حتى إذا كنت لا تشعر بنفس مشاعرهم. إن من السهل أن تستغرق في عواطفك أنت لدرجة كبيرة، تنسى معها أن تضع وجهة نظر الطرف الآخر في اعتبارك. وفي حالة للي، رغم شعورها بالإحباط، فقد استخدمت الوعي الاجتماعي بأن أخذت الوقت الكافي للتفكير في الكيفية التي يجب أن تبدو عليها الأمور من منظور ديفيد. وبغض النظر عمن كان مصيباً أو مخطئاً، فإنها سرعان ما انتبهت لغضبه وتحيره في وقت مبكر من الاجتماع، ولذلك اتجهت مباشرة إلى ما كانت تعرف أنه سيروق له ويلفت انتباهه: البيانات التي كانت قد جمعتها. إن وعيها الاجتماعي قد فتح الباب لاجتماع ناجح.

أما إدارة العلاقات فهي نتاج مهارات الذكاء الاجتماعي الثلاث الأولى: الوعي بالذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي. هي قدرتك على استخدام إدراكك لكل من عواطفك الشخصية وعواطف الآخر، من أجل إدارة تفاعلاتك وتعاملاتك معهم بنجاح. وهذا يضمن تواصلاً ناجحاً، وإدارة فعالة للصراع. وفي اجتماع للي، أدارت العلاقة من خلال



الذكاء العاطفي هو نتاج مهارتين رئيسيتين: المقدرة الشخصية، والمقدرة الاجتماعية. تركز المقدرة الشخصية أكثر عليك كفرد، وتنقسم إلى الوعي بالذات، وإدارة الذات. وتركز المقدرة الاجتماعية أكثر على سلوكك مع الآخرين، وتنقسم إلى الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات.

استجابتها لغضب وتحير ديفيد من طلبها. وقد استطاعت الحفاظ على سير الاجتماع وتطور المحادثة، وسيطرت على الإحساس بالضيق وعدم الارتياح الذي يشعر به الكثيرون منا عند مخاطبة الرؤساء. وإدارة العلاقات هي أيضاً الرابطة التي تؤسسها مع الآخرين بمرور الوقت. والأشخاص الذين يديرون علاقاتهم بصورة جيدة يعرفون معنى الالتزام بقيمتها، ولديهم القدرة على رؤية فائدة الاتصال بأشخاص مختلفين كثيرين، حتى بهؤلاء الذين لا يكنون لهم الحب. إن العلاقات المتينة الوطيدة هي ميزة رائعة يجب السعي وراءها والاهتمام بها. فهي نتاج أسلوبك في فهم الناس، والطريقة التي تعاملهم بها، وتاريخك معهم.

وتوضح قصة للي الأشياء الطيبة التي يمكن أن تحدث عندما تركز على ذكائك العاطفي. وقد دهش زملاؤها من ترقيتها المفاجئة، وأعجبوا بشجاعتها في خلق هذه الفرصة. كما أن حالة فاينز جيدج هي نموذج لحياة مجردة من الذكاء العاطفي. ففي خلال الأحد عشر عاماً التي عاشها بعد تعرضه للحادث، كان الناس يتعجبون من هذا الرجل المذهل الذي كان يعيش "بثقب في رأسه"، ولكنهم كانوا يفعلون ذلك من بعيد، دون التقرب منه.

وبعد وفاته، دفن جسده بلا رأس في مقبرة لون ماونتن سيمتري بسان فرانسيسكو، وظل راقداً هناك في سلام لمائة عام. وقد وضعت جمجمته والقضيب الحديدي الذي اخترقها في متحف كلية طب هارفارد ميديكال سكوول. وفي عام ١٩٤٠، اضطر المسئولون في منطقة سان فرانسيسكو تحت وطأة ضغوط التوسع إلى نقل رفات الموتى من

هذه المقبرة لإتاحة مكان لبناء مساكن. وقد ألقيت شواهد القبور في خليج سان فرانسيسكو لتعمل كمصد للأمواج. ومنذ ذلك الحين، وفي شهر فبراير من كل عام –وهو نفس الشهر الذي مرض فيه فاينز جيدج مرضه الأخير– ترتفع شواهد القبور من الرمال بطول الشاطئ، نتيجة تعريتها بفعل انخفاض المد وعوامل التعرية في فصل الشتاء. ومن بينها، شاهد وحيد يحمل اسم فاينز جيدج. ومثل حياته، يستمر شاهد قبره في الظهور إلى السطح، ليذكرنا بطريقة مخيفة وغريبة بقوة الذكاء العاطفي.

الفصل ٢

الذكاء العاطفي المذهل

استطلاعات آراء نصف مليون شخص

ما الذي نتعلمه منها عن الحاجة إلى الذكاء العاطفي؟

◆

العواطف علمت البشرية أن تفكر.

لوك دي فوفانارجي

الانطلاق بدراجة بخارية خفيفة بسرعة كبيرة عبر منطقة الازدحام المروري في وسط البلدة ليس طريقة جيدة لبدء اليوم. كان لويس سوليفان متأخراً عن عمله، وكان يراوغ بين العربات بدراجته البخارية كالمجنون. وكما لو أن هذا لم يكن شاقاً في حد ذاته، فقد كانت درجة حرارة الجو أكثر من ٣٧ درجة. أرغمته إشارة حمراء على الوقوف، وعندها استشعر الحرارة الشديدة المنبعثة من الأسفلت أسفل حذائه. كانت الدراجة البخارية دائماً وسيلة مفيدة عندما كان يتأخر عن العمل، ولكنه اليوم يلعنها. وعندما وصل إلى مقر العمل، لم يجد حتى مكاناً بحجم الدراجة النارية ليوقفها فيه. غمغم في نفسه بينما كان ينزل حامل الدراجة بقوة وعنف: "الأوقات العصيبة تستدعي إجراءات شجاعة". ثم أمال الدراجة لتستقر على حافة موضع مخصص لدراجات المعاقين أمام المبنى، ثم أسرع بالدخول.

كان يتصبب عرقاً عندما ألقى بنفسه فوق كرسي مكتبه، متوقعاً يوماً عادياً آخر، خالياً من الأحداث المهمة. وسرعان ما استغرق في رسائل البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية، ومع اقتراب ساعة الغداء، جاءه أحد زملائه وأخبره بقوله: "هناك شاحنة قطر أمام المبنى، وهم يسحبون دراجتك!". فقفز لويس من فوق كرسيه، واندفع خارجاً عبر ردهة المكتب. وعندما دفع الباب الأمامي ليفتحه، صدمته حرارة أغسطس الحارقة، ثم خطا للخارج إلى الرصيف. وهناك رأى رجلاً له لحية يرتدي زياً أزرق داكناً من قطعة واحدة، جاثياً بجوار دراجته، يبحث عن الموضع المناسب ليربطها منه، حتى يستطيع رفعها إلى شاحنة القطر. أسرع لويس إليه، والتمس عفوه.

قاطعه سائق الشاحنة بقوله: "لا يمكنني ذلك يا صديقي، فالوقوف ممنوع في هذه المنطقة، وعليه يجب رفع دراجتك من هنا".

فرد عليه لويس، والسائق ينظر إليه نظرة جوفاء: "ولكن لا داعي لذلك، ما دمت أنا هنا وبوسعي تحريكها".

فأجابه السائق: "القانون قانون، وأنا أحاول أداء عملي ليس أكثر". ثم تنهد، وعاد ينظر في أسفل الدراجة البخارية.

غمر الارتباك والإحباط عقل لويس. إن استعادة دراجته البخارية بعد قطرها سوف يكلفه مالاً أكثر مما كسبه في هذا الأسبوع، وهو أصلاً يستطيع بالكاد توفير إيجار شقته.

فأسرع لويس بقوله: "على رسلك يا رجل! ألا ترى ما أنا فيه من إحباط؟".

رفع السائق عينيه إليه للحظة، ولم يرد على هذا التعليق بأكثر من ابتسامة متكلفة. حسناً، السائق الآن لا ينظر للأمر إلا من زاوية ضيقة واحدة، وبوسع لويس الآن أن يرى الفتات العالق في لحية السائق، ولعله متبقياً من نوع من الأطعمة البحرية المميزة. ثم قال لويس في نفسه: "لا شك أن الرجل قد تناول غداءه. طبعاً، فما الذي سيضطره للانتظار حتى الظهر مثل بقية خلق الله؟". ثم وضع يديه في جيبيه، وألقى نظرة وراءه على الحشد المتزايد من زملائه، والذين تجمعوا أمام المبنى لمشاهدة هزيمته المنكرة على يد السائق.

فسأله لويس: "لماذا لا يمكنني دفع الغرامة ببساطة، وأحتفظ بدراجتي؟".

وفي هذه المرة بدأ السائق يضحك بينه وبين نفسه. ثم هب واقفاً، وواجه لويس مباشرة ليوضح له وجهة نظره: "يبدو أنك لا تفهم الأمر".

ثم أشار بسبابته اليسرى إلى الدراجة المخالفة، وتابع كلامه بقوله: "إن دراجتك البخارية الصغيرة تقف الآن في موضع مخصص لدراجات المعاقين، وقد تم استدعائي هنا لسحبها، ولو أنني غادرت بدونها، فسأتعرض للمساءلة".

الآن لويس يلتهب غضباً. لقد فاض الكيل. مال إلى يساره، وبكل ما أوتي من قوة، ضرب بقدمه باب شاحنة القطر في الجانب غير المخصص للسائق. وبعد أن توقف لحظة ليتأمل في إعجاب الانبعاج الذي أحدثه حذاؤه مقاس ١١ في معدن السيارة، التفت إلى السائق ليرى رد فعله. كان الرجل يضحك وهو يقف مكانه، ثم رفع يده، وأشار نحو سيارة الشرطة التي كانت واقفة في الزاوية. كاد الدم يتجمد في عروق لويس من الخوف. لقد كان رجال الشرطة هم من استدعوا شاحنة القطر، وكانت لا تزال السيارة هناك، ولكنه لم يلحظ وجودها. وعلى الفور، أطلق رجال الشرطة صفارة الإنذار، وفي لمح البصر كانوا يقفون أمام لويس. صدمه ما كان يحدث أمامه، لدرجة أنه تخيلهم يتحركون نحوه بالحركة البطيئة. ووقف الكثير من زملاء لويس، ومنهم رئيسه، يشاهدون في صمت رجال الشرطة وهم يقيدونه، ويقرءون عليه حقوقه، ثم يدخلونه في سيارة الدورية. وعندما دفعت له خطيبته الكفالة لإخراجه من الحبس ذلك المساء، كان معها في صندوق سيارتها الهيونداي كل الأشياء التي كانت تخصه لديها. وكأن القبض عليه وفصله من العمل في يوم واحد لم يكن كافياً، فقد أنهت خطبتها منه على الفور، نتيجة لتهوره، وسلوكه وغير المتعقل.

إن الصعوبة التي وجدها لويس في فهم عواطفه وكبحها، رغم أنها في هذا الموقف كانت نموذجاً صارخاً، أمر شائع. فمن تجتاحهم

وتسيطر عليهم عواطف حادة غالباً ما يزيدون المواقف الصعبة سوءاً.
وعلى مدار العقد الماضي، قمنا باختبار أكثر من ٥٠٠٠٠٠ شخص من
أجل استكشاف ودراسة الدور الذي تقوم به العواطف في الحياة اليومية،
ومعرفة ما يفيد وما لا يفيد في وجه التحديات. وجاءت النتائج مذهلة.
وتحتوي قاعدة بياناتنا على ٢٥ مليون إجابة على أهم وأخطر الأسئلة
التي تواجه الناس اليوم. وقد اكتشفنا كيف يرى الناس أنفسهم مقابل
ما يراه فيهم الآخرون، ولاحظنا كيف تؤثر الخيارات المختلفة على
النجاح الشخصي والمهني. وتحدد اكتشافاتنا في هذا الصدد ثلاث
حقائق بسيطة تمثل جوهر الذكاء العاطفي.

الاكتشاف ١ : نحن نعاني من وباء عاطفي

رغم التركيز المتزايد على العواطف والذكاء العاطفي خلال العقدين
الماضيين، إلا أن العجز الشامل عن فهم وإدارة العواطف أمر مروع.
فمن بين الأشخاص الذين قمنا باختبارهم، كان ٣٦٪ فقط قادرين على
تحديد عواطفهم بدقة وقت الإحساس بها. وهذا يعني أن ثلثي الناس
تحكمهم عواطفهم عموماً، ولم يكتسبوا بعد المهارة اللازمة لرصد هذه
العواطف واستخدامها لصالحهم. إن المدرسة لا تعلمنا الوعي بعواطفنا
وفهمها. نحن ندخل عالم الأعمال وننضم إلى القوة العاملة ونحن نعرف
كيف نقرأ ونكتب ونعد التقارير، وذلك في جوانب المعرفة المختلفة، ولكننا
كثيراً ما نفتقد إلى المهارات الضرورية للتعامل مع عواطفنا في خضم
المشكلات الصعبة المثيرة للتحديات التي سنواجهها. إن القرارات

السليمة تتطلب أكثر من مجرد المعرفة الواقعية؛ حيث يتم اتخاذها باستخدام معرفة الذات والتمكن العاطفي، في أكثر الأوقات احتياجاً لهما.

وتعد التوترات والصراعات الشخصية دليلاً واضحاً على الصعوبة التي يعانيها معظم الناس في فهم وإدارة عواطفهم. فأكثر من ٧٠٪ من الأشخاص الذين اختبرناهم لديهم مشكلة في التعامل مع الضغوط، كما أن بعضاً من أصعب المواقف التي يواجهونها تكون في العمل. وتميل الصراعات في العمل إلى الاستحكام والتفاقم؛ وذلك لأن أطرافها يتجنبون المشكلات ويتعاملون معها بسلبية، أو يواجهونها بدرجة شديدة من العنف والعدوانية تجعل تلك المواقف تتخطى حجمها الطبيعي. ومعظم الشركات ترسخ بيئة عمل تقيد الذكاء العاطفي وتخمده. وهم في غضون ذلك تفوتهم رؤية نفس الأشخاص الذين يحافظون على تدفق الربح. إن ١٥٪ فقط من الموظفين الذين استطلعنا آراءهم يشعرون بقوة أنهم موضع احترام وتقدير من أصحاب الأعمال. كما وجدنا أن أربعة أشخاص من كل خمسة على استعداد لترك وظيفتهم الحالية لو عرض عليهم نفس الراتب والمنصب في مكان آخر. إن الموظفين بحاجة لشيء أهم من الراتب للحضور للعمل؛ فهم بحاجة لمعرفة أن جهودهم محل إعجاب وتقدير، وكذلك التضحيات التي يقدمونها لصاحب العمل.

الاكتشاف ٢ : وراء التصنيفات
القليل من الحقيقة فقط

يعتبر الجنس (من حيث الذكورة والأنوثة) إطاراً شائعاً لتخصيص تصنيفات للعواطف. ومثل هذه التعميمات قد أعطت المرأة كل الصفات بدءاً من كونها "الجنس الناعم" إلى وصفها "بحدة المشاعر"، والرجل من "المتحفظ" إلى "المتفجر" عاطفياً. غير أن تحليلنا للذكاء العاطفي لدى الجنسين يشير إلى شيء مختلف. فحاصل الذكاء العاطفي عند المرأة عموماً أعلى منه عند الرجل بأربع نقاط. وهذا الفارق كبير بما يكفي للدلالة على أن النساء عادة ما يُظهرن (ولا نقول "يمتلكن") مهارة أكبر في استخدام العواطف لصالحهن. وتتفوق النساء على الرجال في ثلاث من مهارات الذكاء العاطفي الأربع، وهي إدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات، فيما يعتبر الوعي بالذات هو المهارة الوحيدة التي يتساوى فيها الجنسان. أما أكبر فجوة بينهما فتظهر في مهارة إدارة العلاقات، حيث تتفوق فيها النساء على الرجال بعشر نقاط كاملة. أما تفسير ذلك فهو شيء تعجز البيانات عن تقديمه. ولكننا نعتقد أن المرأة يتوقع منها ممارسة الذكاء العاطفي منذ طفولتها. فالكثير من الألعاب التي تمارسها الفتيات الصغار ويمثلن فيها أدواراً معينة تتضمن التعبير عن المشاعر والتفاصيل الاجتماعية. أما الأولاد فلا يتم تشجيعهم أو مكافأتهم على نفس هذا السلوك.

كما أنه من المفترض غالباً أن هناك اختلافات كبيرة في الذكاء العاطفي بين أصحاب المهن المختلفة. فالمهندسون والمحاسبون والعلماء غالباً ما يعتقد أن لديهم ذكاءً عاطفياً أقل. ولكن تحليل قاعدة بياناتنا

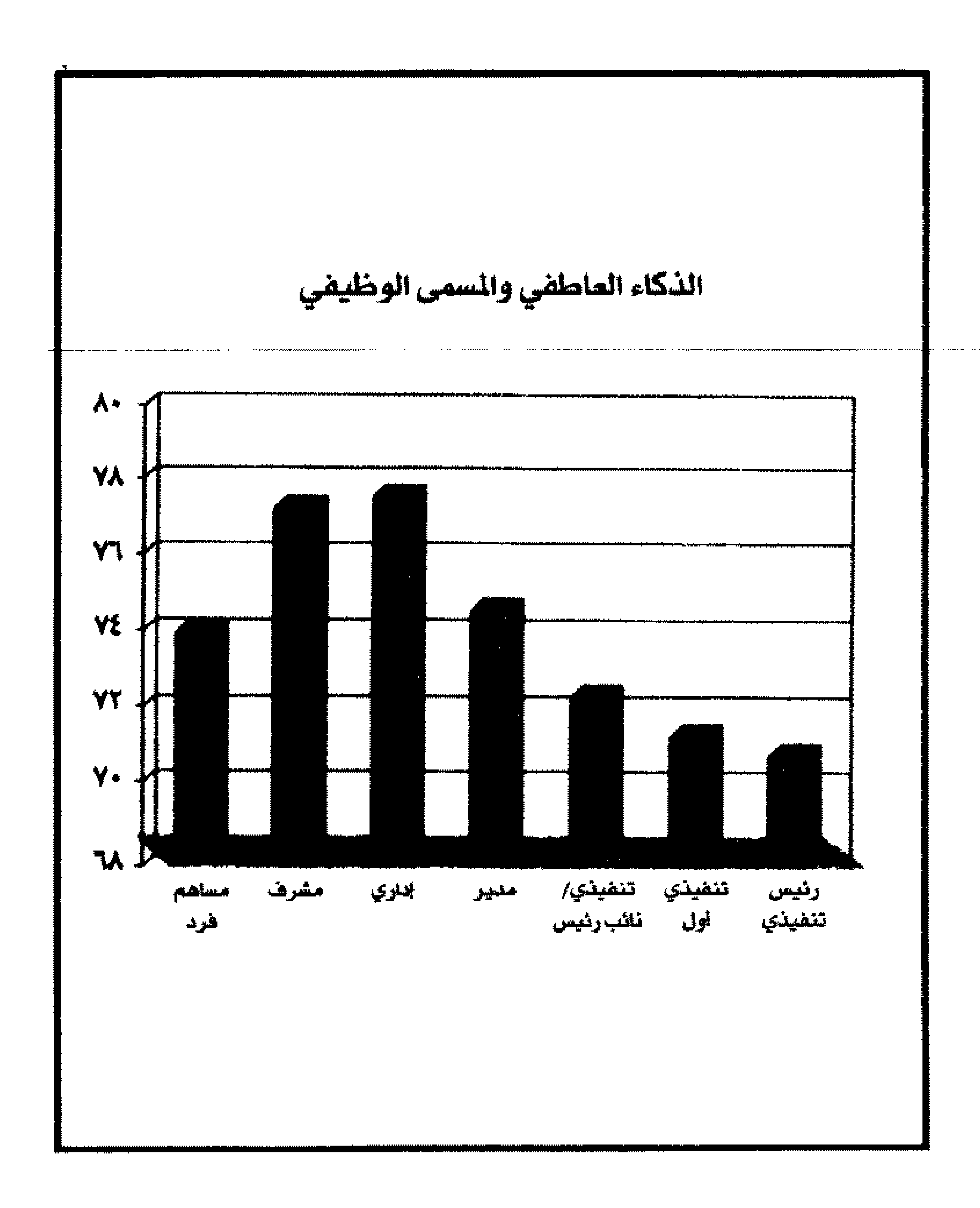
الشاملة يظهر نتائج مثيرة غير متوقعة. فبداية، ليس هناك اختلاف بشكل أساسي في متوسط نسبة الذكاء العاطفي بين أصحاب المهن المختلفة. فالأشخاص الذين يعملون في مجالات مثل المبيعات وتكنولوجيا المعلومات والتمويل والعمليات والتسويق لديهم حاصل ذكاء عاطفي متطابق تقريباً. والفجوة في حاصل الذكاء العاطفي بين أصحاب هذه المهن أقل من نقطة واحدة. والمجموعة الوحيدة من الأشخاص الذين يميلون لتسجيل نقاط أعلى من غيرهم هم العاملون في مجال خدمة العملاء. فالاستمرار في هذه المهنة يبدو أنه يتطلب مستوى مرتفعاً قليلاً من الذكاء العاطفي. فكر ماذا يعني التعامل مع عملاء ساخطين طوال اليوم، وسترى لماذا يعد الذكاء العاطفي ضرورياً. والمجموعة الوحيدة التي يسجل أفرادها مستوى ذكاء عاطفي أقل إلى حد كبير من أصحاب المهن الأخرى هي المجموعة التي ليس لأصحابها مهنة على الإطلاق، ونقصد بهم العاطلين عن العمل.

الاكتشاف ٣: تقل مستويات الذكاء العاطفي كلما ارتقينا في السلم الوظيفي

أما العلاقة بين الذكاء العاطفي والمسمى الوظيفي فهي الأكثر إثارة للدهشة. حيث ترتفع معدلات الذكاء العاطفي تدريجياً كلما علا المسمى الوظيفي، من أسفل السلم الوظيفي صعوداً نحو مناصب الإدارة الوسطى. ويحتل المديرون المتوسطون مكان الصدارة، حيث يتفوقون

على باقي أفراد قوة العمل بحصولهم على أعلى النقاط في حاصل الذكاء العاطفي. ولكن بمجرد تجاوز الإدارة الوسطى، نجد هناك اتجاهاً نحو الهبوط الحاد في مستويات الذكاء العاطفي؛ حيث تقل معدلاته بشكل حاد في وظائف المديرين وما فوقها، ويُظهر الرؤساء التنفيذيون بشكل عام أقل هذه المعدلات.

وكثيراً ما تقول دوريات الأعمال إنه كلما علا المسمى الوظيفي، قل العمل الحقيقي الذي يؤديه صاحبه؛ حيث تصبح مهمته الأساسية جعل الآخرين يؤدون العمل. ومن هنا يمكن أن تعتقد أنه كلما كان المنصب مرتفعاً، كان صاحبه أكثر مهارة. ولكن يبدو أن العكس هو الصحيح. فالكثير من القادة يتم ترقيتهم بسبب ما يعرفونه أو لطول مدة خدمتهم، وليس بسبب مهارتهم في إدارة الآخرين. وبمجرد وصولهم للقمة، فإنهم يقضون وقتاً أقل في الحقيقة في التفاعل مع باقي الموظفين. ولكن من بين الموظفين التنفيذيين، فهؤلاء الذين لديهم أعلى معدلات الذكاء العاطفي هم الأكثر نجاحاً، وأصحاب الأداء الأفضل. وقد وجدنا أن مهارات الذكاء العاطفي أهم للأداء الوظيفي من كل مهارات القيادة الأخرى. ونفس الأمر ينطبق على كل وظيفة أخرى: فمن لديهم أعلى معدلات الذكاء العاطفي في أي وظيفة أو منصب يتفوقون في الأداء عن بقية أقرانهم.



يوضح هذا الرسم البياني اكتشافاتنا بخصوص معدلات الذكاء العاطفي لدى الأشخاص في المناصب الوظيفية المختلفة. ويظهر الهبوط الحاد في هذه المعدلات في وظائف المديرين وما فوقها النقص المذهل في حاصل الذكاء العاطفي بين مناصب القيادة العليا في المؤسسات. وفي كل من الوظائف التي يشتملها الرسم، فإن للذكاء العاطفي تأثيراً أكبر على الأداء الوظيفي من أي مهارة أخرى.

تأثير الذكاء العاطفي

كيف يؤثر الذكاء العاطفي
على صحتك وسعادتك؟

◆

حتى الحيوان الأعمى وسط عاصفة ثلجية
يجد جوزة بلوط من حين لآخر.

مجهول

عرف الجمهور منذ اليوم الأول أن إنجاح برنامج The Magic Hour سيكون أمراً صعباً. فرغم أن ماجيك جونسون شخصية شهيرة محبوبة، إلا أن مشواره الرياضي مع فريق لوس أنجلوس ليكرز Los Angeles Lakers، والذي استمر ثلاثة عشر عاماً، قد أصبح أسطورياً بمهارته في كرة السلة، لا بإلقاء النكات على شاشة التليفزيون. عرف الجمهور ذلك، وعرفه المسئولون في شركة فوكس Fox، وعرفه ماجيك جونسون ذاته.

وهناك عنصر نادراً ما يشار إليه في البرامج الحوارية، وهو طاقم الدعم الكوميدي في البرنامج، وهو المقوم السري للنجاح. وكان كرايج شوميكر قد شعر بالسعادة عندما عرض عليه هذا العمل في هذا البرنامج التليفزيوني الجديد مع ماجيك جونسون. إن إلقاء النكات مع ماجيك جونسون بدا أفضل بكثير من البرامج التي عمل بها سابقاً.

وعندما انضم إلى عملية تخطيط إنتاج العمل، أخبروه بأنه سوف يجلس بجوار ماجيك جونسون لإلقاء التعليقات الضاحكة للحفاظ على حيوية البرنامج. ولماذا لا يفعل ذلك؟ لقد اختير لجائزة "أميريكان كوميدي أووردز" American Comedy Awards "كأفضل مونولوجست" لعام ١٩٩٧، كما قدم برنامجاً لمحطة تليفزيون "في اتش وان" VH1، واعتبره كثيرون من العاملين بالمجال فناناً كوميدياً رائداً. تصور المنتجون أن بروفة واحدة قبل التصوير بيوم واحد ستكون كافية لحدوث تفاهم وانسجام بين ماجيك جونسون وكرايج. ولكنهم كانوا مخطئين. شعر كرايج شوميكر بالقلق، وأدرك أن قلة الاستعداد والتحضير ستكون سبباً كافياً للفشل. أجرى هو معظم التدريبات الفردية، واستطاع أن يخلق قدراً من التفاهم والانسجام مع ماجيك جونسون في الأوقات التي لم يكن لها سيناريو مكتوب. وقد ظل متفائلاً وخائفاً في نفس الوقت من اللحظة التي سيتم فيها عرض البرنامج لأول مرة.

عرض هذا البرنامج أول مرة في ٨ يونيو ١٩٩٩، وجاءت استطلاعات رأي الجمهور لتثبت فشله. وكان مما أثار ذعر كرايج أنه قد أعطى قائمة نكات، وطلب منه إلقاؤها عند الإشارة المتفق عليها. ولما كان قد حرم من أي فرصة للارتجال والتحدث بعفوية، فقد جاءت تعليقاته ونكاته سيئة جداً، وجاءت المقالات النقدية عن البرنامج مريعة. اجتهد كرايج بين الحلقات ليبتكر نكات وتعليقات طريفة، وطلب من المنتجين السماح له بتقديمها على الهواء، على أمل أن يصلح من أدائه، ولكن تم تجاهل محاولاته تلك بشكل متكرر. وكانت النتيجة أن أحرجته النكات

والتعليقات الفجة والفاترة التي احتواها النص المكتوب، وسرعان ما استحال أمله إلى شعور باليأس والإحباط. غير أنه لم تواته الشجاعة ليقفز من السفينة الغارقة، وكان تصوير الخمس عشرة حلقة التالية من البرنامج "كابوساً رهيباً".

واليوم كرايج هو أول من يعترف بأنه كان قد خشي أن يتبع ما أخبره به حدسه. إن سعادته بالفرصة التي كان يمثلها البرنامج وحماسه تجاهها كانا سبباً في عدم انتباهه للإشارات التحذيرية التي كانت واضحة وضوح الشمس. قال لنفسه إن الأمور ستتغير، وانتظر أن تتحسن. ولكن ذلك لم يحدث. وحتى ماجيك جونسون نفسه، نجم كرة السلة المتألق، لم يستطع إنقاذ كرايج من التعليقات الساخرة المريعة التي تعين عليه قراءتها وفق السيناريو المكتوب. ويصف كرايج الوقت الذي كان يقضيه في البرنامج بأنه كان يشبه التواجد في طائرة تعرضت لانخفاض مفاجئ في ضغط الكابينة وهي على ارتفاع ٣٠ ألف قدم: "كانت النكات والتعليقات التي طلبوا مني إلقاءها سيئة للغاية بحيث كان يتمين معها أن تكون هناك أقنعة أكسجين تتدلى من السقف لأفراد الجمهور. كان شيئاً فظيعاً بكل معنى الكلمة". وبعد أسابيع قليلة فقط من عمله بالبرنامج، عرف أن عليه أن يتركه، ولكنه شعر بعجز شديد عن القيام بذلك.

على أن خسارة ١٠ ملايين دولار قد أجبرت المسئولين في شركة فوكس على إيقاف البرنامج، بعد ثمانية أسابيع فقط من بدء تقديمه. أما الفترة التي قضاها كرايج في العمل به فكانت بمثابة نقطة سوداء

في حياته المهنية. وقد قال مازحاً في أحد اللقاءات التي أجريت معه في الإذاعة مؤخراً: "أتمنى لو تمحى تلك الوظيفة من سيرتي الذاتية. لقد أطلقوا عليّ كل شيء بدءاً من المقدم المشارك للبرنامج إلى المساعد والكاتب، وفي النهاية قاموا بفصلي". ولأنه فنان كوميدي بطبيعته، فهو يضحك من هذا الموضوع الآن، غير أن التقدم الذي أحرزه في السنوات السبع التي تلت إيقاف هذا البرنامج كان بطيئاً للغاية. فالفنان الكوميدي الذي يطرد من برنامج سيئ ليس بضاعة رائجة في هوليود. وقد استطاع فيما بعد العودة للتليفزيون بنجاح، ولكنه سعيد لأنه أصبح أكثر حكمة وفطنة تجاه مشاعره. فهو يدرك الآن أنه سيتحلى بالشجاعة اللازمة ليثق بحدسه في المرة القادمة التي يرى فيها إشارات واضحة على فشل ما هو مقدم عليه.

الذكاء العاطفي والصحة

هناك وقت في حياة كل مشكلة تتطلب فيه حلاً. وعواطفك هي التي تعطيك إشارة للعمل والتحرك عندما تكون المشكلة كبيرة بما يكفي لرؤيتها، ولكنها مازالت صغيرة بما يكفي لحلها. ومن خلال فهم عواطفك، يمكنك التعامل بمهارة مع تحدياتك الحالية ومنع التحديات المقبلة. وعندما تفعل العكس وتكبح مشاعرك، فسرعان ما تتراكم وتتحول إلى أحاسيس التوتر والقلق المزعجة. فالعواطف التي لا يتم مواجهتها والتعامل معها تجهد العقل والجسم. وتساعدك مهارات الذكاء العاطفي على السيطرة على التوتر بسهولة أكبر، بتمكينك من معالجة المواقف

الصعبة قبل أن تخرج عن نطاق السيطرة. ومن يخفقون في استخدام مهارات الذكاء العاطفي يكونون أكثر عرضة للجوء إلى وسائل أخرى أقل فعالية للتعامل مع حالاتهم المزاجية. كما أن الاحتمال مضاعف للتعرض للقلق والتوتر والاكتئاب والإدمان بل حتى للتفكير في الانتحار. فللذكاء العاطفي أثر هائل على ما يشعر به المرء من سعادة ورضا. حيث يميل الأشخاص الذين يستخدمون الذكاء العاطفي إلى أن يكونوا أكثر انسجاماً مع ما يحيط بهم، وأكثر رضاً عن أنفسهم وحياتهم. إن العلاقة المباشرة بين الذكاء العاطفي والإحساس بالسعادة تؤكد على مدى أهمية الانتباه لعواطفنا، وإدراكها بصفة دائمة، واستخدامها في توجيه سلوكنا. وكلما زاد استخدامك لمهارات الذكاء العاطفي، زاد ما تحصل عليه من الحياة.

وتشير نتائج الدراسات والأبحاث الحديثة إلى وجود علاقة مهمة بين الذكاء العاطفي وقابلية الإصابة بالمرض. فمشاعر التوتر والقلق والاكتئاب تكبح الجهاز المناعي، وتجعل الجسم عرضة للإصابة بكل شيء، من نزلة البرد إلى السرطان. وترتبط كفاءة جهازك المناعي بحالتك العاطفية من خلال الببتيدات العصبية neuropeptides؛ وهي مواد كيميائية معقدة تعمل كرسل بين العقل والجسم. فعندما يعتصر عقلك التوتر أو الألم، يعطي إشارة للجسم لتقليل الطاقة التي ينفقها لمقاومة المرض. وهذا يزيد من قابلية الإصابة بالمرض، وتعمل كليات الطب وبرامج الدراسة المستمرة للأطباء بسرعة على إضافة هذا الاكتشاف إلى مناهجها.

وتوضح الأبحاث الطبية الحديثة ارتباطاً وثيقاً بين الألم العاطفي والأمراض الخطيرة كالسرطان. وقد قامت واحدة من الدراسات الأولى المطولة بقياس مستويات التوتر عند النساء من عام ١٩٦٨ وحتى عام ١٩٩١. تتبع الباحثون مدى ما شعرت به كل امرأة من النساء اللاتي شملتهن الدراسة من توتر وخوف وقلق واضطرابات في النوم، وكل ذلك كان ناتجاً عن الصراعات في العمل وفي البيت. وكانت النساء اللاتي شعرن بمستويات أعلى من التوتر أثناء هذه الفترة التي بلغت ٢٤ عاماً أكثر عرضة مرتين للإصابة بسرطان الثدي. وكان الألم العاطفي الذي شعرت به هؤلاء السيدات قد نتج عن صراعات لم يتم تسويتها، وعواطف لم يتم التعامل معها.

كما يمكن لمهارات الذكاء العاطفي أن تساعد أيضاً على سرعة شفاء الجسم من المرض. فالمرضى الذين يعملون على تنمية مهارات الذكاء العاطفي لديهم أثناء العلاج يتعافون بشكل أسرع من الكثير من العلل والأمراض، بما فيها أكبر مرضين قاتلين في الولايات المتحدة؛ وهما القلب والسرطان. كما اتضح أن تعليم مهارات الذكاء العاطفي للمرضى بأمراض قاتلة يقلل معدل عودة هذه الأمراض، ويقلل وقت الشفاء ومعدلات الوفاة. فعندما يتم تشخيص حالة المريض بأنه مصاب بمرض قاتل كالسرطان، فغالباً ما يشعر بزيادة في مستويات التوتر والقلق نتيجة لهذا التشخيص. فعادة ما يكون هذا المرض أكبر تحدٍ واجهه المريض في حياته كلها، وغالباً ما يكون بحاجة إلى مهارات جديدة للتكيف مع ما يصاحب ذلك من مشاعر التوتر والشك. على

سبيل المثال، يعاني ثلث السيدات اللاتي يتم تشخيص سرطان الثدي لديهن من نوبة قلق عند التشخيص، كما يعاني حوالي ١٠٪ منهن من أعراض توتر ما بعد الصدمة. وقد قام الباحثون بجامعة أوهايو ستيت يونيفرسيتي Ohio State University بدراسة ٢٢٧ امرأة مصابة بسرطان الثدي، ولاحظوا تأثيرات لافتة للنظر من تعليمهن مهارات الذكاء العاطفي أثناء العلاج. وقد لوحظ تناقص مستويات التوتر لدى النساء اللاتي اخترن عشوائياً للعلاج بهذه الطريقة، كما استطعن الحفاظ على نظام غذائي أفضل، بالإضافة إلى تحسن جهاز المناعة لديهن. كما أظهرت الأبحاث التي قدمت إلى جمعية القلب الأمريكية American Heart Association نتيجة مماثلة للرجال والنساء ممن تعلموا مهارات الذكاء العاطفي أثناء تعافيهم من أزمة قلبية.

للذكاء العاطفي إذن أثر قوي على الحالة الصحية؛ لأنه يقلل من التوتر الذي ينشأ في مواجهة المواقف العصيبة. فالأمراض القاتلة على وجه الخصوص تثير مشاعر الخوف الشديد والقلق البالغ، والتي يتعين على المريض التعامل معها وفهمها. إن التأثير الجسدي للذكاء العاطفي قوي لدرجة أن الدراسات في كلية طب هارفارد Harvard Medical School قد سجلت بالفعل اختلافات مادية في المخ بناءً على التغيرات في الذكاء العاطفي. وقد وجدت هذه الدراسات أن لمقدار تدفق "حركة المرور" بين مراكز التفكير ومراكز العاطفة في المخ تأثيراً حقيقياً على حجم وبنية هذه المراكز. إن مهارات الذكاء العاطفي تقوي قدرة العقل على التكيف مع الآلام والمحن العاطفية. وهذه المرونة أو القدرة على

التكيف تحافظ على قوة الجهاز المناعي، وتساعد على الوقاية من الأمراض.

الذكاء العاطفي والتفوق المهني

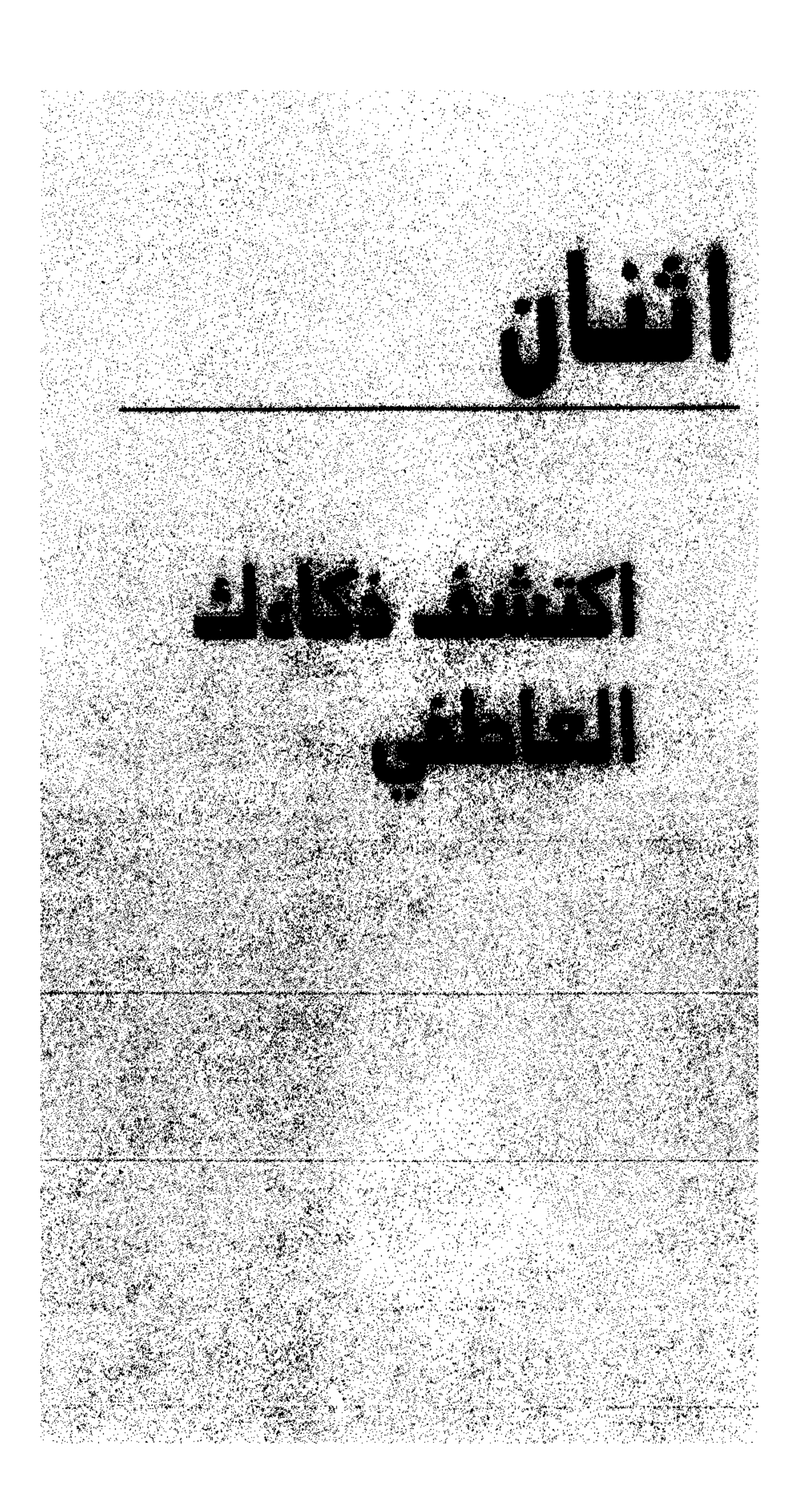
إلى أي حد تؤثر ممارسة الذكاء العاطفي على النجاح المهني؟ الإجابة المختصرة هي: إلى حد بعيد! فالذكاء العاطفي طريقة فعالة لتركيز طاقتك في اتجاه واحد يأتي بنتيجة هائلة. وقد اختبرنا الذكاء العاطفي بجانب ٣٣ من السلوكيات المهمة الأخرى في العمل، ووجدنا أنه يندرج تحته الغالبية العظمى من هذه السلوكيات، بما فيها إدارة الوقت، والتحفيز، والرؤية، والتواصل. بإمكانك أن تستخدم ذكاءك العاطفي لتحسين أدائك الوظيفي بطرق متنوعة. والذكاء العاطفي مهم جداً للنجاح لدرجة أنه هو المسئول عن ٦٠٪ من الأداء في كل أنواع الوظائف. وهو المتنبئ الأكبر والوحيد بالأداء في العمل، والحافز الأقوى للقيادة والتفوق الشخصي.

ولعل أفضل ما في الذكاء العاطفي هو أنه مهارة مرنة إلى حد بعيد. فبغض النظر عما إن كانت قدرات الأشخاص في هذه المهارة مرتفعة أو منخفضة، فبإمكانهم العمل على تحسينها، وهؤلاء الذين يمتلكون مستويات منخفضة يستطيعون اللحاق بزملائهم والارتقاء لمستواهم بكل تأكيد. وقد وجدت الأبحاث التي أجريت بجامعة يونيفرسيتي أوف كوينزلاند University of Queensland بأستراليا أن الأشخاص الذين لديهم مستوى منخفض من الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي

يستطيعون مجاراة زملائهم الذين يتفوقون في كلا الأمرين، فقط من خلال العمل على تحسين ذكائهم العاطفي. وفي كل الأشخاص الذين قمنا بدراستهم في العمل، وجدنا أن ٩٠٪ من الأشخاص الناجحين أصحاب الأداء المرتفع لديهم أيضاً مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي. وعلى الجانب الآخر، وجدنا أن ٢٠٪ فقط من الأشخاص أصحاب الأداء المنخفض أو غير الأكفاء لديهم مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي. فمن الممكن أن تكون صاحب أداء مرتفع في العمل ولكن بدون ذكاء عاطفي، ولكن احتمالات ذلك ضئيلة. ويميل الأشخاص الذين يقومون بتنمية ذكائهم العاطفي إلى النجاح في وظائفهم؛ وهذا لأن الاثنين يسيران معاً ويسيران جنباً إلى جنب. وتنطبق هذه الحقائق على العاملين في كل المجالات، وعلى كل المستويات، وفي كل مكان في العالم. فنحن لم نجد حتى الآن وظيفة لا يرتبط الأداء فيها بالذكاء العاطفي.

وتستفيد المؤسسات ككل أيضاً من الذكاء العاطفي. فعندما تزيد مهارات آلاف العاملين في شركة واحدة، فإن العمل ذاته ككل يثب للأمام. فمهارات الذكاء العاطفي تحفز على القيادة والعمل الجماعي وخدمة العملاء. وقد وفرت الكثير من المؤسسات على اختلاف أنشطتها، من شركة لوريال لمستحضرات التجميل إلى القوات الجوية الأمريكية، ملايين الدولارات من خلال وضع برامج تستهدف مهارات الذكاء العاطفي. وكثيراً ما نرى الحماسة تنتقل بين الموظفين كالعدوى عندما تقدم لهم الشركات برامج الذكاء العاطفي. وقد قام أحد عملائنا من شركات "فورشن ٥٠٠" Fortune 500 بوضع عرض على شبكة

الإنترانت الخاصة بها يدعو الموظفين إلى اختبار ذكائهم العاطفي، وإتمام برنامج تدريب على الشبكة. وقد فوجئ موظفو الموارد البشرية عندما تلقوا مئات الردود من الموظفين كل يوم. لقد أصبح برنامج الذكاء العاطفي ظاهرة تتناقلها الألسن بالشركة. ولكن لنواجه الأمر. إن برامج التدريب يمكن أن تكون مملة للغاية، وكثيراً ما يحضر الموظفون برامج لا يعتبرونها أكثر من مجرد مصدر للضيق والإزعاج. ولكن لو استطاعت الشركة توليد طاقة معدية حول مفهوم معين، لأدى ذلك إلى إرساء وتدعيم ثقافة يستطيع الموظفون فيها النجاح والازدهار. وعندما يبني الموظفون ذكاءهم العاطفي، فإنهم يؤدون بشكل أفضل، ويعاملون بعضهم البعض معاملة أفضل، ويجنون المزيد من وراء الذهاب للعمل. وهذا يساعد على خلق بيئة يتحقق فيها الفوز للجميع.



اثنان

اكتشف ذكاءك العاطفي

الفصل ٣

تقييم الذكاء العاطفي

اختبار الذكاء العاطفي

◆

يجب ألا نتوقف عن الاستكشاف. وستكون نهاية كل استكشافاتنا أن نصل إلى حيث بدأنا، لنعرف هذا المكان كما لو كان للمرة الأولى.

تي. اس. اليوت

عندما تختبر الذكاء العاطفي عند الأشخاص، فسرعان ما تكتشف أنهم يميلون إلى التعامل مع نتائجهم بجدية شديدة. وعندما يخضع الأشخاص لمعظم الاختبارات التي تقيس أي شيء بخلاف الذكاء -واختبار الشخصية مثال جيد على ذلك- فمن الممكن أن يشعروا بالارتياح تجاه النتائج، بغض النظر عن المستوى الذي حققوه. غير أن اختبار الذكاء العاطفي قصة أخرى. فعندما نخبر شخصاً بمدى "ذكائه العاطفي"، يمكن أن تكون هذه تجربة مزعجة؛ لدرجة أن حتى المتشككين في هذا الموضوع يعرفون أن الحصول على نتيجة متدنية في هذا الاختبار يعتبر مشكلة. ولهذا الخوف مبرره القوي؛ حيث توضح الأبحاث الموسعة في العالم كله أن الذكاء العاطفي عامل حاسم لتحقيق النجاح، في العمل وفي البيت.

ولكن لماذا نضع اختباراً يبدو أنه يضع "إطاراً" محدداً حول الذكاء العاطفي للأشخاص؟ السبب الرئيسي هو أنهم يريدون معرفة ذلك. حيث أصبح الذكاء العاطفي الآن يجتذب قدراً هائلاً من الانتباه في العالم كله؛ لأنه يمس وتراً حساساً لدى الناس، ويعبر عن حقيقتهم. ومن السهل أن نفهم سبب أهمية الذكاء العاطفي؛ فالبشر قد جبلوا على الشعور. ومن يبحثون على الإنترنت عن موضوع الذكاء العاطفي الآن أكثر ممن يبحثون عن جون ترافولتا، أو برنامج ذا تونايت شو The Tonight Show، أو التليفزيونات ذات الشاشات المسطحة. وموقع TalentSmart.com يستقبل وحده أكثر من مائة ألف زائر كل شهر يسعون لمعرفة المزيد عن الذكاء العاطفي. ونحن جميعاً لدينا فكرة

تقييم الذكاء العاطفي

ما عن الطريقة التي يرانا بها الآخرون أو الانطباع الذي نتركه فيهم، ولكن حتى أقلنا وعياً بذاتهم يدركون أن معرفة المرء بذاته يشوهها عموماً الصورة التي نريد أن تكون عليها الأشياء. ويعطي اختبار الذكاء العاطفي تقييماً موضوعياً للسلوك. وهو يوضح كيف يرانا الآخرون، وكيف نتعامل مع أكثر المواقف أهمية.

إن قياس ذكائك العاطفي ينقل معرفتك إلى ما وراء الممارسة الفعلية أو التحفيزية. فعندما تعرف نتيجتك في الاختبار، تصبح عملية تنمية الذكاء العاطفي واقعية ومناسبة وشخصية أكثر. وتشبه قيمة اختبار ذكائك العاطفي تعلم رقصة الفالس مع راقص حقيقي. فلو أنني حدثتك عن طريقة هذه الرقصة، فمن المحتمل أن تتعلم شيئاً، وربما حتى تتولد لديك الرغبة في تجريبها بنفسك. ولكن بينما أوضح لك كيف ترقص الفالس، إذا قمت بالتدرب على كل خطوة مع راقص آخر، فإن احتمالات تذكرك لهذه الخطوات فيما بعد وأنت على حلبة الرقص تتزايد بصورة كبيرة للغاية. وصورة الذكاء العاطفي التي تتعرف عليها من خلال أخذ الاختبار هي الراقص الآخر في عملية تنمية تلك المهارات. فهذه الصورة سوف تذكرك بموضع خطواتك مع إيقاع الموسيقى.

وبينما تقرأ هذا الكتاب، وتتجاوزه إلى مرحلة تنمية مهارات جديدة، يكون من المفيد أن تتأمل مستوى ذكائك العاطفي الحالي، وتعرف أي المهارات تحتاجها أكثر من غيرها. ولا يستطيع أي اختبار أن يحدد لك هذا، ولكن الصورة التي ستعرفها عن ذكائك العاطفي سوف تساعدك على فهم نقاط قوتك، وكذلك على معرفة المهارات التي

ستمنحك أفضل فرصة للتحسن والتطور. وإذا قمت بعمل تقييم الذكاء العاطفي الخاص بهذا الكتاب، فسوف توسع معرفتك بقدرتك على فهم العواطف، وبميولك ونزعاتك عند التعامل مع الأشخاص والمواقف المختلفة. والمرجح أنه ستكون هناك مفاجآت قليلة في الصورة الخاصة بذكائك العاطفي. قد يؤلمك بعضها قليلاً، ولكن كل ما ستتعلمه سيكون لصالحك. فالنتائج التي ستحصل عليها سوف تزيد من وعيك بذاتك، وتفتح أمامك الباب للتغيير.

تقييم الذكاء العاطفي

كيف يعمل؟ وكيف أكمله؟

◆

أكبر الأخطاء هو ألا تدرك وجود أي خطأ على الإطلاق.

توماس كارلايل

أول ما يلاحظه معظم الأشخاص عند إجراء اختبار تقييم الذكاء العاطفي هو أنه سريع جداً؛ فمتوسط الوقت المطلوب لإتمامه هو ٧ دقائق فقط. وقد تعرضنا للثناء والانتقاد على حد سواء بسبب هذه المدة

التي يستغرقها هذا الاختبار، ومن دواعي سرورنا أن نقول إن سرعته لا تعني أنه يشبه اختبارات الشخصية السريعة التي تقدمها مجلة كوزمو Cosmo. فالنتائج التي ستحققها في كل من مهارات الذكاء العاطفي الأربع تقاس بدقة من خلال إجاباتك على ٢٨ سؤالاً فقط. وكان بوسعنا إضافة أسئلة أخرى إلى هذا الاختبار لإرضاء المنتقدين (الذين يعتقدون أن أي اختبار نفسي يجب أن يشتمل على ١٠٠ سؤال على الأقل)، ولكن أي أسئلة إضافية ستكون مجرد حشو. فقد أظهرت سنوات من البحث أن مدة الاختبار الحالية هي الأمثل لقياس الذكاء العاطفي بدون إهدار الوقت.

هل يجب أن أجري تقييم الذكاء العاطفي؟

قطعاً لا. فاستراتيجيات الذكاء العاطفي التي نناقشها في هذا الكتاب لا تعتمد على معرفتك بمستوى ذكائك العاطفي. ورغم أن الاختبار يمنحك رؤية إضافية فيما يتعلق بمهارات الذكاء العاطفي، إلا أنه يمكنك تنميتها بسهولة بدون أخذ الاختبار. إن الهدف من الاختبار هو طرح منظور جديد وموضوعي لسلوكك. ومن الممكن استخدامه كتكملة لما تتعلمه في هذا الكتاب، ولكنه ليس مطلوباً بصورة أساسية على الإطلاق لتكون قادراً على جني ثمار ما تقرؤه.

إذا أجريت الاختبار، فما الذي سيخبرني به؟

بدايةً، سوف يخبرك الاختبار بالمهارات التي تعتبر نقاط قوتك، وبالجوانب التي يمكن العمل على تحسينها. وسوف تعرف عن ميولك وسلوكك أكثر مما كان يمكنك معرفته بمفردك. فالصورة التي ستتعرف عليها سوف تحدد لك المستوى العام لذكائك العاطفي، ونتائجك في كل من المقدرتين الشخصية والاجتماعية، وكذلك نتائجك في كل مهارة من مهارات الذكاء العاطفي الأربع: الوعي بالذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. وستشير النتائج إلى إجراءات محددة غاية في الأهمية من أجل تنمية ذكائك العاطفي. وفي التقرير الذي ستتلقاه على الشبكة، سوف ترى تحليلاً محدداً للسلوكيات التي أثرت وأسهمت في النتائج التي حققتها. ثم ستجد شرحاً إضافياً لكل مهارة من خلال أنشطة تعلم إلكترونية تضفي حياة وحيوية على الذكاء العاطفي، من خلال مقاطع وقصاصات من أفلام هوليود ومن التليفزيون ومن أحداث الحياة الحقيقية. كما ستجد نظاماً لتتبع الأهداف سيلخص لك المهارات التي تعمل عليها، ويعطيك ملحوظات تذكيرية تلقائية عبر البريد الإلكتروني، وذلك من أجل مساعدتك على أن تظل مركزاً.

كما ستعرف أيضاً كيف تقارن نتائجك بنتائج الآخرين. سوف ترى نسبة الأشخاص الذين حققت معدلاً أعلى منهم، وسيمكنك مقارنة نتائجك بنتائج تلك المجموعات المحددة من الأشخاص الذين تشاركهم

خصائص وسمات معينة. ويمكنك أن "تطلب" من تقريرك مقارنة نتائجك بنتائج أشخاص آخرين تحدد أنت جنسهم، ومكانهم في العالم، ونوع وظيفتهم، ومنصبهم. على سبيل المثال، يمكن لأي امرأة أن تعقد مقارنة بينها وبين سيدات أخريات في الأربعينات من عمرهن، ويشغلن منصب نائب الرئيس للمبيعات، في شركة في أمريكا الشمالية.

كيف أجري الاختبار؟

الطريقة بسيطة: انزع الغلاف الورقي الخارجي لهذا الكتاب، وستجد بعض الحروف والرموز في الجهة الداخلية منه. هذا هو كود التعريف المميز الخاص بك. اكتب هذا الكود في مكان ما، ثم أعد الغلاف كما كان، ثم توجه إلى جهاز كمبيوتر متصل بالإنترنت، وقم بزيارة الصفحة www.eiquickbook.com لإجراء الاختبار. انقر الزر الرمادي الذي يظهر في وسط الصفحة والمكتوب عليه عبارة تفيد أنك مستعد للاختبار "I'M READY". وعندما يطلب منك النظام كود التعريف الخاص بك، سيكون عليك كتابة الكود الذي حصلت عليه من داخل غلاف الكتاب. ويمكنك أن تكتب الحروف كبيرة أو صغيرة؛ فلا يهم ذلك (حتى تكمل الاختبار، ستكون بحاجة لجهاز كمبيوتر متصل بالإنترنت، ومستعرض ويب، ومودم بسرعة ٢٨,٨ كيلوبت/ثانية أو أسرع).

ويجد القليل جداً من الناس الإجابة عن أسئلة الاختبار صعبة أو مسببة للتوتر. وحيث إن الاختبار يطرح أسئلة بسيطة عن سلوكك،

فأنت لديك كل الإجابات بالفعل. اتبع التعليمات الموجودة في الصفحة، وفكر في طبيعتك أو الكيفية التي تكون عليها في مواقف كثيرة، وليس فقط في المواقف التي تحسن التصرف فيها. وعندما تنهي الاختبار، سوف يقوم بإعداد نتائجك والتي ستراها على الفور، ويمكنك العودة لرؤيتها في أي وقت. كما سيتيح لك النظام طباعة نتائجك، وكذلك حفظها كمستند على جهازك. والأمر يرجع لك في تحديد كم الوقت الذي تقضيه في مراجعة نتائجك والمشاركة في الأنشطة التي تجرى على الشبكة. بعض الأشخاص يقضون عشر دقائق أو عشرين دقيقة فقط في قراءة نتائجهم، وهناك آخرون يقضون وقتاً أطول في ممارسة الأنشطة المتاحة المتعلقة بالموضوع.

الفصل ٤

أسئلة مهمة

سبعة أسئلة أساسية

البداية

◆

الغاية من الفهم ليس أن نجرب ونمنطق،
ولكن أن نعرف ونؤمن.

توماس كارلايل

لقد وجدنا أن الأشخاص الذين يحرزون أفضل تقدم في تحسين ذكائهم العاطفي هم عادة هؤلاء الذين يطرحون معظم الأسئلة. والسؤال هو ثمرة الفضول، والموضوعات التي يمكن أن تولد هذا المستوى من الاهتمام تستحق الدراسة والاستكشاف. وكثيراً ما يتم النظر إلى الأسئلة كعلامة على الشك وضعف الثقة في موضوع البحث. ولكننا ندرك أن الأسئلة الصعبة تنبع من رغبة في معرفة المزيد. ومن أجل هذه الغاية، تتبعنا أكثر سبعة أسئلة شيوعاً عن الذكاء العاطفي، وأتبعناها بالإجابات.

هل يمكن أن يتغير ذكائي العاطفي؟

تتغير مهارات الذكاء العاطفي كما تتغير أنت. وعلى عكس الذكاء العادي والشخصية، فإن ذكاءك العاطفي مهارة مرنة يمكنك أن تختار تنميتها. كما أن الذكاء العاطفي يتذبذب استجابة لأحداث الحياة؛ كفقدان الوظيفة، أو الطلاق، أو الحصول على ترقية غير متوقعة، أو غير ذلك من الأحداث المهمة في الحياة. والبراعة الحقيقية تكمن في فهم مهارات الذكاء العاطفي لديك، والتركيز عليها باستمرار، واستغلالها لصالحك. ولا يجب أن تتعامل مع نتائجك في الاختبار الخاص بهذا الكتاب على أنه حكم نهائي على مهارات الذكاء العاطفي التي تمتلكها، وبدلاً من ذلك، عليك أن تستخدم هذه النتائج لتتعرف على مستوى ذكائك الحالي. وستساعدك هذه النتائج على معرفة ما

إذا كنت تتحرك في الاتجاه الصحيح. وكلما بذلت جهداً أكبر من أجل الاستفادة مما لديك من مهارات الذكاء العاطفي، ازدادت نتائجك اقتراباً من المستوى الذي تريده عليها.

وعندما تعمل على تنمية ذكائك العاطفي، سيستغرق الأمر عدة أشهر حتى تبدأ في رؤية تغير دائم. وكل ما يتطلبه الأمر حتى تبدأ في ذلك هو أن تتعلم التوقف أثناء يومك والتفكير بطريقة مختلفة استجابة لكل الأشياء التي تحيط بك. إن بعض السلوكيات الجديدة من السهل البدء في تطبيقها بسرعة، وسيلاحظ الآخرون على الفور ما طرأ عليك من تغير. وعندما تبدأ في التركيز على الذكاء العاطفي، يمكن أن يمنحك هذا منظوراً جديداً يجعل من الصعب ألا تتغير. ومثل تعلم أي مهارة جديدة، فإن تنمية ذكائك العاطفي تقتضي الممارسة والتدرب، ويرى معظم الأشخاص تغيراً ملحوظاً بعد مدة تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر من بدء العمل على تحسين مهارة جديدة. وبعد أن تقضي عدة أشهر في تطبيق وممارسة المهارات التي سوف تتعلمها في الفصول من ٥ إلى ٨، يكون من المناسب عندئذ أن تختبر ذكاءك العاطفي مرة ثانية، حتى ترى الجوانب التي تحسنت فيها نتائجك.

إذا كان الذكاء العاطفي مهماً لهذه الدرجة، فلماذا يحقق بعض الناس النجاح، مع أنهم لا يمتلكون أي قدر منه على ما يبدو؟

لا تخلو أي بيئة عمل على وجه التقريب من شخص ينطبق عليه هذا الوصف. هذا الشخص الذي لا ينسجم مع الآخرين بصورة جيدة.

والذي تبدأ معظم محادثاته معهم بتوتر وعصبية، وتنتهي بكل سهولة بصورة من صور الصراع. وسؤاله عن شيء ما أمر مريح، فقط بقدر ما يكون الإصغاء إلى شخص يحك أظافره على سطح السبورة أمراً مريحاً. ولكن هذا الشخص بطريقة ما بارع في إنجاز المهام. والكثير من أمثاله يشغلون مناصب قيادية، ويتسمون بالفظاظة والقسوة في التعامل مع مرءوسيهم. إن أول شيء يجب إدراكه هو أن الذكاء العاطفي والنجاح لا يوجدان معاً *دائماً*. حيث يستطيع بعض الناس استخدام ذكائهم العقلي في الحصول على نتائج، بدون التعامل بنجاح مع الآخرين، ولكنهم بإخفاقهم في استخدام المقدرة الاجتماعية، لا يصلون أبداً إلى أقصى قدراتهم، ولا يبلغون أقصى طاقاتهم.

وعندما تعمل مع أشخاص كهؤلاء، يكون من السهل أن تغيب عنك حقيقة أن نجاحهم إنما يرجع إلى مقدرتهم الشخصية. فكثيرون من نفس هؤلاء الأشخاص الذين يعاملون غيرهم بخشونة، ويجعلون محاولة التحدث معهم تجربة سيئة، يمتلكون براعة حقيقية في تحفيز أنفسهم على إنجاز العمل. من الجائز أنهم لا يديرون سلوكهم مع الآخرين بطريقة جيدة، ولكنهم قادرون على خوض المهام الصعبة وأدائها بنجاح. وهذا جانب شخصي وخاص من الذكاء العاطفي، ولكنه مجرد جانب واحد؛ فهؤلاء الأشخاص عادة ما يكون مستوى ذكائهم العاطفي العام متدنياً. ومن المهم أن ندرك أن ما يحرزونه من نجاح يعود إلى أنهم يمتلكون مستوى معيناً من إدارة الذات، وقدراً لا بأس به على الأرجح من الذكاء العقلي العادي. على أن الحقيقة الأكيدة هي أن أمثال هؤلاء

من ذوي الطباع الصعبة -الذين يحققون الكثير وينجزون الكثير- هم الأقلية، وأن حوالي ٩٠٪ من الأشخاص الناجحين الأكفاء لديهم مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي.

كم عدد مهارات الذكاء العاطفي التي يجب أن أعمل عليها في الوقت الواحد؟

يستطيع عقل الإنسان التركيز بفعالية على عدد قليل فقط من الأنشطة في وقت واحد. لذلك فإن محاولة تنمية جميع مهارات الذكاء العاطفي مرة واحدة سيكون محكوماً عليها بالفشل. يجب إذن أن تعمل على مهارة واحدة فقط كل مرة، وهو ما سيتطلب منك التركيز على تغيير عدد قليل من السلوكيات الرئيسية من أجل الحصول على نتائج. وكمثال على ذلك، إذا قررت العمل على مهارة إدارة الذات، يجب ألا تقضي وقتك وأنت تفكر: "إنني بحاجة لإدارة الذات... إنني بحاجة لإدارة الذات". وبدلاً من ذلك، فما تحتاجه هو وضع خطة تدمج إجراءات محددة في روتينك اليومي. على سبيل المثال، ربما تبذل جهداً للتفكير في العديد من الخيارات قبل الوصول إلى قرارات، أو ربما تحاول ألا تصرف عنك الآخرين عندما تمر بيوم عصيب. كل من هذين السلوكين يمثل تحدياً جديداً مهماً. ولا يجب أن تنتقل إلى العمل على شيء جديد إلا عندما تتقن ممارستهما.

ومن المهم أيضاً تذكر أن مهارات الذكاء العاطفي الأربع تتداخل مع بعضها البعض إلى حد كبير. وهذا يعني أنك إذا بدأت مثلاً بالعمل

على مهارة إدارة الذات، فالمرجح هو أن مهاراتك الأخرى ستتحسن أيضاً. ولنأخذ المثال الذي أوردناه في الفقرة السابقة: من البديهي أنك بحاجة لمهارة إدارة الذات حتى تتعلم ألا تعامل الآخرين بفظاظة عندما يكون هناك ما يضايقك. وعندما تنمي هذه المهارة، فمن المرجح أن هذا سيحسن علاقاتك بالآخرين، مما يحسن من نتيجتك في مهارة إدارة العلاقات. وربما تكتشف أيضاً بمرور الوقت أن التركيز على وجهات نظر الآخرين يجعل تجنب معاملتهم بخشونة شيئاً أكثر سهولة. وعندما تفكر بهذه الطريقة، فإن ذلك سيؤدي إلى تحسن في مهارة الوعي الاجتماعي. إن مهارات الذكاء العاطفي الأربع سوف تعمل مجتمعة من أجل صالحك.

هل يجب أن يعرف الآخرون أنني أعمل على تنمية ذكائي العاطفي؟

إذا لم يكن ذلك سيضايقك، يجب أن تطلع على الأقل شخصاً واحداً تثق به بأهدافك في هذا الخصوص. وحتى إذا كان ذلك الشخص هو أقل المؤيدين للفكرة، فسيظل معيناً لجهودك. فعندما تعلن عن أحد أهدافك –ولو حتى بمجرد إخبار شخص آخر بما تعتزم القيام به– فإن ذلك سيضاعف من احتمال تحقيقك لهذا الهدف عشر مرات. فمجرد الإعلان عنه بهذه الطريقة يخلق مستوى جديداً من الالتزام والمسئولية. كما سيكون الآخرون مصدراً مهماً للمعلومات فيما تراقب أنت تقدمك. بمقدورهم مثلاً أن يصفوا لك كيف يرون أن جهودك تؤتي ثمارها وتسفر

عن النتائج التي ترغبها. ومن الناس من قد لا ترغب في إخبارهم، وعادة ما يكون ذلك هو الخيار الأفضل. فلكي تستفيد من إطلاع شخص آخر على أهدافك، يجب أن يكون هذا الشخص راغباً في التعاون معك بشكل مريح وبناء. فإذا لم يكن الشخص الذي ستخبره مستعداً ليعطيك من وقته في سبيل فهم موقفك، أو إذا كان ببساطة سيصعب المسألة عليك، فمن الأفضل في هذه الحالة أن تعمل على تحقيق أهدافك بمفردك ودون أن تخبره.

وإذا أجريت تقييم الذكاء العاطفي، فإن نتائجك ستكون سرية، ولن نطلع عليها أحداً، تحت أي ظرف من الظروف. وستكون إمكانية وصولك لهذه النتائج محمية بكلمة مرور، مما يضمن أن أي شخص آخر يستخدم جهاز الكمبيوتر الخاص بك لن يتمكن من رؤيتها. فنحن نؤمن بأن التطور الشخصي ينبغي أن يكون أمراً شخصياً بالصورة التي تريدها. ومن وقت لآخر، يقوم علماء سلوكيون مؤهلون من شركتنا تالنتسمارت TalentSmart بإجراء أبحاث على قاعدة بياناتنا التي تخلو من الأسماء تماماً. وهم ملتزمون بالقواعد الأخلاقية المطلوبة في هذه المهنة، ولا يرون إلا كتلاً من الأرقام، بدون أي معلومات تكشف عن أصحابها.

هل يمكن استخدام الذكاء العاطفي في التلاعب بالآخرين وخداعهم؟

نعم. فقوة الذكاء العاطفي تكون ذات تأثير كبير على هؤلاء الذين يستخدمون مهاراتهم في التلاعب بالآخرين وخداعهم. وللأسف، ليس

هناك ما يمنع الناس من استخدام الذكاء العاطفي في تحقيق مكاسب غير شريفة. وقد رأينا نموذجاً جيداً للشخص الذي يستخدم الذكاء العاطفي لخداع شخص آخر في فيلم Catch Me If You Can، وهو من بطولة ليوناردو ديكابريو وتوم هانكس. والفيلم قصة حقيقية مأخوذة من حياة فرانك أبجنيل –الذي لعب دوره ليوناردو ديكابريو- وهو شاب ناجح في تزوير الشيكات، وكانت أنشطته قد لفتت انتباه مكتب التحقيقات الفيدرالي FBI. ويؤدي توم هانكس في الفيلم دور عميل فيدرالي، هو كارل هانراتي، والذي كان قد تتبع هذا المزور حتى غرفة في فندق بلوس أنجلوس، ولكن بدون أن تكون لديه أي فكرة عن شكله.

وعندما اقتحم العميل هانراتي الغرفة شاهراً مسدسه، ادعى الرجل أنه عميل في وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية CIA. استجوبه هانراتي بعنف، وبدون أن يخفض مسدسه. ثم بدأ الشخص المحتال في تفتيش الحجرة، موضحاً أن وكالة الاستخبارات المركزية تعمل على هذه القضية منذ مدة طويلة، وأن العميل هانراتي قد تأخر كثيراً؛ فالشخص الهارب قد تمكن من الفرار بالفعل. ولكن الحقيقة هي أن "عميل الاستخبارات المركزية" هو نفسه الشخص الهارب، والذي يتمكن في النهاية من إقناع هانراتي بحكايته الملفقة. وقد استخدم في خلال ذلك عدداً من الحيل، ولكن نجاحه كان يرجع في الحقيقة إلى قدرته على التصرف بهدوء وثبات. فقد كان بارعاً في السيطرة على توتره وقلقه من أن يتم القبض عليه، لدرجة أنه ظل هادئاً رابط الجأش. وقد افترض العميل هانراتي أن من المستحيل أن يكون هذا الشخص

هو المجرم الهارب، ومن ثم تخلى عن حذره. ثم يتمكن أبجنيل من الهرب عندما سمح له العميل هانراتي بالخروج من الغرفة ليحمل بعض "الأدلة" إلى سيارته. وفي الحياة الواقعية، ساعد الذكاء العاطفي فرانك أبجنيل على الهرب من قبضة مكتب التحقيقات الفيدرالي.

هل للذكاء العاطفي أي علاقة بالسن؟

يميل مستوى الذكاء العاطفي إلى الارتفاع بتقدم السن. ومعظم الناس تتحسن لديهم مهارة الوعي بالذات على مدار حياتهم، ويصبح تعاملهم مع عواطفهم وسلوكهم أسهل وأسهل مع تقدم عمرهم. ويحقق الأشخاص ممن في الخمسينات من عمرهم في المتوسط معدلاً أعلى بحوالي ٢٥٪ في اختبارنا ممن هم في العشرينات. ويميل معظم الأشخاص إلى اكتساب نقاط إضافية في ذكائهم العاطفي مع كل عقد في عمرهم. ورغم أن هناك زيادة طبيعية في الذكاء العاطفي لدى معظم الناس مع تقدم سنهم، إلا أن النقطة المهمة هي أن تعمل على تنميته في *كل* سن. وفي غضون شهور، يمكنك أن تحقق زيادة في مستوى ذكائك العاطفي ربما لا تتحقق تلقائياً على مدار عقد كامل.

هل يمكن تعريض أطفالي لتقييم الذكاء العاطفي؟

تم وضع أسئلة اختبار تقييم الذكاء العاطفي بحيث تناسب أي شخص تلقى تعليماً يعادل الصف الثامن. ولكن لن تكون نتائج الاختبار وصفية

إلا لمن يستطيعون القراءة عند هذا المستوى. أما الأطفال الأصغر، بغض النظر عن مستوى القراءة، فعادة ما ينقصهم الإدراك المطلوب للاستفادة من اختبار الذكاء العاطفي. وتعتبر نتائج الاختبار موثوقة مهما كانت خلفية الشخص، بمعنى أنه لا يشترط أن تعمل في وظيفة محددة من أجل قياس مستوى ذكائك العاطفي. فنحن نعرف على سبيل المثال الكثير من المدرسين في المدارس الثانوية وأساتذة الجامعات فرضوا على طلابهم إجراء الاختبار كجزء من عملية لتطوير الذات تهدف إلى إدراك قدراتهم بعيداً عن الذكاء العقلي العادي.

ثلاثة

كيف تنمي ذكاءك العاطفي

الفصل ٥

تغيير عقليتك

عقلك مرن كالبلاستيك

هل يمكنني حقاً أن أغير عقليتي؟

◆

يستطيع البشر، بتغيير التوجهات الداخلية لعقولهم،
تغيير الجوانب الخارجية لحياتهم.

ويليام جيمز

قابلت ريتشارد لا شاينا بطريقة عادية جداً. كان قد مر على مكتبنا في أحد أيام الجُمع للعمل على شبكة الكمبيوتر لدينا، ممثلاً عن شركة رشحها لنا أحد الأصدقاء. وعندما جاء دور جهاز الكمبيوتر الخاص بي ليصلحه، انتقلت إلى الأريكة في مكتبي حتى يتمكن من العمل. وبينما كانت أصابعه تدق على لوحة المفاتيح، أبصر فوق مكتبي كتاباً لكين بلانكارد، فأخبرني بأنه من المعجبين به، وأنه قد قرأ كل كتبه، فأوضحت له بحماسة أننا كنا نعمل معه من أجل وضع تقييم لعملية القيادة. ثم تقدمت محادثتنا بينما كان يتم تحميل البرنامج على الكمبيوتر، والحقيقة أنني تعجبت وتساءلت بيني وبين نفسي كيف يمكن لشخص يكسب قوته من تصليح شبكات الكمبيوتر أن ينمو لديه هذا الاهتمام الكبير بموضوع القيادة. لقد تعدت قراءاته أعمال كين بلانكارد؛ فقد قرأ جميع كتب الأعمال التي أشرت إليها على مدار الساعة التي تحدثنا فيها. ومن المؤكد أنني لم أوفق إلى حد كبير في إخفاء فضولي، لأنه لم يمضِ وقت طويل قبل أن يقص عليّ حكايته.

كان ريتشارد قد انتقل إلى المدينة قبل تسع سنوات، وليس بحوزته سوى خطة عمل دقيقة، وشاحنة صغيرة متهالكة، ومعرفة بشبكات الكمبيوتر. وفي ذلك الوقت، لم يكن العمل في شبكات الكمبيوتر متضمناً كخدمة حتى في دليل الهاتف. وفي النهاية، استطاع أن ينمي عمله، ويحوله من شقة في أحد أسوأ أحياء المدينة كان يجري بها مقابلاته، إلى مؤسسة كبيرة تعمل في كافة أنحاء البلاد، وتجني أكثر من مليون دولار كل أسبوع كرسوم مقابل ما تقدمه من استشارات للعملاء. وقد فاز بجائزة أنجح

رجل أعمال للعام Ernst & Young Entrepreneur of the Year، وكتبت عنه صحف ومجلات منها ذا نيويورك تايمز The New York Times، ويو إس أيه توداي USA Today، وماكسيم Maxim، كما أجريت معه مقابلات تليفزيونية في محطة فوكس Fox، ومحطة أيه بي سي نيوز ABC News. وعلى الفور طرحت عليه بدون تفكير السؤال البديهي: "إذن لماذا أنت هنا الآن تعمل على هذا الكمبيوتر؟". كانت الإجابة المختصرة هي: "الانضباط". أما الإجابة المطولة فكانت أنه كان قد باع حصته في الشركة، وأنه يعمل منذ شهرين فقط على تأسيس شركة جديدة، وليس لديه إلا تسعة موظفين فقط بها، وكل الفنيين كانت لديهم التزامات ومهام أخرى، ولذلك فقد جاء بنفسه ليسد هذا الفراغ، ليكسب شركتنا كعميل له.

ولم يكن ريتشارد دائماً تجسيداً لنموذج الانضباط الذي تبناه حتى يجعل من شركته شركة عظيمة. فبعد تخرجه من المدرسة الثانوية مباشرة، ألقى بأمتعته وملابسه في حقيبة وضعها فوق ظهره، وانطلق بدراجته ليقطع مسافة ١٠٢ ميل حتى يلحق بحبيبته في جامعة نورث كارولاينا. وهناك، لم يكن لديه الكثير ليفعله أثناء حضورها صفوفها، ولذلك قضى أيامه في المكتبة. وقد استحوذت كتب الأعمال على الجانب الأكبر من اهتمامه، وقرأ عن الأسماء المحفورة في الممر المفضي إلى المكتبة. وكان هؤلاء رجال أعمال وأصحاب مشروعات حققوا نجاحاً باهراً. حتى يحفر اسمك في هذا الممر، يتعين عليك الفوز بجائزة أنجح رجل أعمال للعام. وكان أكثر ما أذهله بشأن هؤلاء الأشخاص هو

التزامهم بالنظام والانضباط والتخطيط. وأعجبته إنجازاتهم، وعاهد نفسه على أن اسمه سيحفر في يوم من الأيام في هذا الممر المفضي إلى المكتبة. أثنت تلك الكتب على مزايا المثابرة والتخطيط. أما هو فأراد أن يكتسب تلك المهارات ويصبح ناجحاً، فعمل كل يوم بكد واجتهاد على وضع خطة عمل.

وبعد عام كان قد انتهى من وضع خطته، وانتقل إلى سان دييجو حتى يبدأ تنفيذها. وكانت الشقة الوحيدة التي استطاع تحمل تكلفتها في هذه المدينة مزودة بنظام أمان كامل؛ حيث كان يضع شاحنته كل ليلة خلف الباب الأمامي، ليحمي نفسه داخل شقته من شرور ومخاطر الحي الذي يسكنه. ثم كرس نفسه لتأسيس عمله في مجال تركيب شبكات الكمبيوتر، وسرعان ما اكتشف أن المحافظة على الأمور في مسارها الصحيح تتطلب كل ما يستطيعه من إخلاص وتفانٍ. ولم يكن بوسعه أخذ يوم عطلة واحد. فاليوم الضائع كان يعني فقدان عملاء محتملين. وسرعان ما ذاع عنه أنه شخص جدير بالثقة، مما جعله يحظى باستحسان الشركات المحلية الراغبة في تركيب شبكات الكمبيوتر.

ولم يكن الالتزام بخطة العمل التي وضعها بسيطاً بالقدر الذي بدا عليه على الورق. فكثيراً ما اعترضت طريقه عقبات مختلفة، تطلب كل منها مستويات مختلفة من الاستعداد والتركيز. وفي كل مرة كان العمل فيها يصل إلى نقطة تحول جديدة، كانت تظهر له تحديات تختبر عزيمته وتصميمه. ورغم أنه كان يشعر في بعض الأوقات بأنه على حافة الانهيار، إلا أن ذلك لم يحدث له أبداً. وهو اليوم يتأمل كيف علم نفسه الانضباط: "كان الأمر بالنسبة لي شاقاً بالفعل في البداية. كان هناك الكثير من الأشياء الصغيرة التي لم أكن أعرف على الإطلاق أنه ينبغي

عليّ فعلها من أجل إدارة المشروع. ولكن عندما حافظت على تركيزي، وجدت المحافظة على المضي في الطريق الصحيح تصبح شيئاً أسهل وأسهل. أعتقد أنني قد دربت عقلي". وبمرور الوقت، تحول الانضباط الذي تعلمه من شيء جديد مكتسب إلى شيء فطري. وهذا الانضباط هو ما قاده إلى مكتبي يوم قابلته، وهو ما ساعده على أن يجعل اسمه يحفر بين أسماء العظماء في تلك اللوحة في الممر المفضي إلى المكتبة.

وفي عام ١٩٩١، أي قبل سنوات قليلة من اليوم الذي ركب فيه ريتشارد دراجته وانطلق بها إلى جامعة نورث كارولاينا، نشرت دراسة في مجلة ساينس Science أطاحت بكل ما كان يعرفه علماء الأعصاب عن العقل. وكان الاكتشاف المذهل هو أن عقل الإنسان مرن كالبلاستيك. قد لا يبدو أن هذا هو أفضل وصف يطلق على العقل، إلى أن تتأمل شوكة بلاستيكية. فعندما تمسك بشوكة بلاستيكية في وضع رأسي على المائدة وتضغط عليها، فإنها تنثني بسهولة استجابة لهذا الضغط. ولكن تحت نفس هذا القدر من الضغط، تظل الشوكة المعدنية صلبة، ولا تستجيب للضغط. ومثل الشوكة البلاستيكية، تتمتع خلايا المخ بالمرونة التي تمكنها من التكيف مع التأثيرات التي تأتي من العالم الخارجي. وهي لا تنثني للخلف والأمام كما يحدث للشوكة، ولكنها تنمي طرقاً جديدة للتواصل مع بعضها البعض استجابة للظروف المتغيرة.

و"المرونة" Plasticity هي المصطلح الذي يستخدمه علماء الأعصاب اليوم لوصف قدرة العقل على التكيف مع الضغوط والتغيير. وعندما تحمل ريتشارد المشقة التي صاحبت التزامه بخطته بعيدة المدى، فإنه بذلك قد غير عقليته بالفعل. وكلما سار في طريقه، وقهر تحديات جديدة، شكل عقله روابط وصلات جديدة، عززت تصرفاته

الانضباطية. لم يكن مدركاً لتلك الآلية المحدثة لهذا التغيير، ولكنه شعر بمرور الوقت بأن الأمور تزداد سهولة تدريجياً. وفي كل مرة كان يرغم نفسه فيها على الخروج من نطاق راحته، كان يواجه صعوبة أقل في المرة القادمة التي كان يواجه فيها تحدياً مماثلاً.

ولعقود طويلة، ظل العالم يؤمن بالاعتقاد الخاطئ أن العقل البالغ "يتجمد" ويصبح عاجزاً عن التغيير. وقد قضت الدراسة التي أشرنا إليها على هذه الخرافة، بأن أظهرت أن التعلم يترك أثراً أو علامة مادية في المخ في أي سن. والروابط الجديدة في المخ تجعل ممارسة سلوكيات جديدة شيئاً أكثر سهولة. ويكون المخ روابط جديدة بقدر ما تتضخم عضلات ذراعيك إذا بدأت تمارس رفع الأثقال عدة مرات في الأسبوع. ويكون التغيير الحادث تدريجياً، وتصبح الأثقال أخف عند حملها كلما ازددت التزاماً بالتدريب. ولا يمكن أن يتضخم المخ كما تتضخم العضلات؛ حيث إنه محكوم بعظام الجمجمة، ولكن بدلاً من ذلك تقوم خلايا المخ بتكوين روابط وصلات جديدة لتسريع عملية التفكير، بدون زيادة في حجم المخ. وتتصل كل خلية من خلايا المخ -البالغ عددها ١٠٠ بليون خلية- بغيرها من الخلايا بمد "أذرع" صغيرة (تشبه فروع الشجرة إلى حد بعيد). وتستطيع الخلية الواحدة تكوين ١٥٠٠٠ رابطة مع جيرانها. وعند اكتساب مهارات جديدة، فإن الخلايا في المنطقة المتأثرة تتفرع لتنمو فيما يشبه التفاعل المتسلسل. ويزداد مسار التفكير المسئول عن السلوك الجديد قوة، جاعلاً دفع هذا المصدر الجديد إلى العمل في المستقبل مسألة أكثر سهولة.

وكما أشرنا في الفصل ١، فإن الذكاء العاطفي هو نتاج لحجم التواصل بين مراكز التفكير ومراكز العاطفة في المخ. وعندما تتدرب

على مهارات الذكاء العاطفي وتطبيقها، فإنك تقوي هذا المسار بين تلك المراكز. حيث تقوم الخلايا فعلياً بمد فروع وتكوين روابط وصلات بين مشاعرك وأفكارك، ولكن هذا يستغرق وقتاً. بمعنى أنك إذا كنت مثلاً معتاداً على الصراخ عندما تشعر بالغضب، فسيكون عليك أن تتعلم أن تختار رد فعل أو استجابة بديلة. ويجب أن تتدرب على تلك الاستجابة الجديدة مرات كثيرة قبل أن تحل محل رغبتك في الصراخ. في البداية، سيكون من الصعب عليك جداً أن تفعل شيئاً بخلاف الصراخ عندما تغضب. ولكن في كل مرة تنجح فيها في عمل ذلك، يتم تقوية المسار الجديد. وفي النهاية، تصبح الرغبة في الصراخ صغيرة جداً لدرجة يمكن معها تجاهلها. وحتى تبني مهارات الذكاء العاطفي لديك، تأكد من أن يصبح الطريق بين مراكز التفكير ومراكز العاطفة في المخ لديك سالكاً ومطروقاً بشدة.

التعلم الذي يدوم

كيف يمكن أن أنتقل
من التحفز المؤقت إلى التغير الدائم؟

◆

نحن ما نفعله بصورة متكررة. التفوق إذن
ليس فعلاً، ولكنه عادة.

أرسطو

أحد الانتقادات الرئيسية للندوات التحفيزية هو قدرتها على التحفيز. فالمتحدث يحفز جمهوره ويمتعهم. ويقرر أفراد هذا الجمهور إحداث تغير خطير في حياتهم، ويشعرون أن الأمور ستصبح مختلفة منذ الآن فصاعداً. ولكنهم في المعتاد يفتقرون إلى عنصر المتابعة. وبالتالي لا شيء يتغير. فما الذي حدث؟ هل كان الأمر مجرد صحوة مؤقتة مفاجئة؟ وكيف يمكنك أن تحدث تغيراً مستمراً؟

تخيل أنك تشاهد برنامجاً تليفزيونياً عن أطفال مرضى بصورة خطيرة. وهم بحاجة إلى نقل دم لهم لتتحسن حالتهم، ولكن ليس هناك ما يكفي من المتبرعين ممن لديهم نفس فصيلة دمهم النادرة جداً. سوف تدمع عيناك مع نهاية البرنامج. ثم تغلق التليفزيون، وتعاهد نفسك على أن تتبرع بدمك مرة كل شهر؛ حيث إنك تملك هذه الفصيلة

النادرة. وفي نفس هذا الأسبوع وجدت الوقت للتوجه إلى بنك الدم أثناء ساعة الغداء. ولكنك لم تجد الوقت لتكرر ذلك إلا لمرة واحدة أخرى فقط طوال ذلك العام. وفي النهاية تتخلى عن كفاحك لتجد مكاناً لهذه المهمة في جدول أعمالك المزدحم، وتتوقف عن التفكير في الأمر برمته. فلماذا يحدث هذا؟ هل أنت ببساطة شخص سيئ، وأضعف من أن تتذكر هؤلاء الأطفال المرضى المساكين؟

في كل مرة تواتيك فيها رغبة شديدة في تبني سلوك جديد، فإنك تفعل ذلك لأنك تكون محفزاً ومدفوعاً بتأثيرات العاطفة. لقد أطفأت التليفزيون في تلك الليلة وأنت حزين في أعماقك بسبب محنة هؤلاء الأطفال المرضى، ومن ثم أصبحت متحفزاً لمساعدتهم. غير أن حالتك العاطفية كانت مؤقتة وعابرة. لقد خبت مع الوقت، لأنها كانت مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالعواطف القوية التي أثارها البرنامج. وبعد شهور، وعندما حاولت أن ترغم نفسك على الذهاب إلى بنك الدم، لم يكن لديك نفس القدر من العاطفة التي وجهت سلوكك في البداية. لأن تحفزك كان قد أثارته تجربة درامية قصيرة، فإنه لا يمكنك أن تعتمد عليه لإحداث تغير دائم. فلكي يستمر السلوك الجديد، يتعين عليك ممارسته بما يكفي لجعله سلوكاً باقياً ودائماً. عليك أن تدرب عقلك على تبني هذا السلوك، وهذا لا يتحقق إلا بالممارسة والتطبيق. ولو أنك قد قمت بتسجيل هذا البرنامج التليفزيوني الذي أثار شجونك وحزنك على هؤلاء الأطفال المرضى، وشاهدته مرة كل شهر، لزادت احتمالات توجهك إلى بنك الدم. ولو أنك استطعت المداومة على الذهاب لبنك الدم لأشهر قليلة متتالية، فسيتكيف عقلك مع هذا الأمر على الأرجح،

وستتكون مسارات عصبية جديدة لتدعيم هذا السلوك الجديد. وفجأة، وبدون أن تشعر، سيتحول إنقاذ الأطفال المرضى إلى عادة لديك.

درب عقلك

في عيد رأس السنة كل عام، يحاول أكثر من ٢٠٠ مليون أمريكي تغيير سلوكهم بطريقة ما. إن تغيير التقويم هو وقت مثالي لإزالة آثار الماضي، ويحفز الناس على بدء عملية التغيير. ولكن معظم الناس يتوقفون تماماً بعد تلك الدفعة المؤقتة والمثيرة في الأسابيع القليلة الأولى فقط من العام. وبحلول ١ فبراير، يخفق أكثر من ١٣٠ مليون قرار من تلك التي اتخذت يوم رأس السنة، وهذا لأن الحالة العاطفية التي أنتجت هذه القرارات تكون قد خبت. ويتمكن ثلث من اتخذوا قرارات كهذه من المحافظة عليها طوال العام، بإرغام أنفسهم في الستة أشهر الخطيرة الأولى على ممارسة ما عقدوا العزم على فعله. فالسلوك الذي تتم ممارسته لفترة كافية يتحول إلى سلوك راسخ وأصيل. قد يتطلب الأمر جهداً هائلاً لوضع السلوك الجديد موضع التطبيق، ولكن عندما تدرب عقلك عليه، فإن هذا السلوك ينقلب إلى عادة. وقد أوضحت الدراسات تغيراً دائماً في الذكاء العاطفي بعد أكثر من ست سنوات من بدء تطبيق مهارات جديدة. وتبقى السلوكيات الروتينية لأنك تصبح غير مضطر للتفكير بشأنها، ثم تستمتع بها بعد سنوات لأنها قد أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حياتك.

وبينما تتعلم استراتيجيات جديدة لتنمية ذكائك العاطفي في الفصول التالية من هذا الكتاب، تذكر أن الممارسة تؤدي إلى الإتقان. إنك لن تزيد ذكاءك العاطفي ببساطة بأن تقرر فعل الأشياء بطريقة

مختلفة. سوف يتعين عليك ممارسة السلوكيات الجديدة مراراً وتكراراً قبل أن تصبح متأصلة فيك. وسوف تعمل هذه العملية على تقوية ذلك المسار بين عواطفك وأفكارك. وإذا طبقت السلوكيات الجديدة لمدة كافية، فسوف تدرب عقلك على تبني هذه السلوكيات كعادات ناجحة. إن تكرار سلوكيات جديدة أذكى عاطفياً سوف يخرجك من مرحلة التحفز المؤقت، ويدخلك إلى مرحلة المهارات الدائمة التي تصبح جزءاً لا يتجزأ منك.

الفصل ٦

بناء مهاراتك

المقدرة الشخصية

تحسين طريقة فهمك وإدارتك لذاتك

◆

لن تغرق بوقوعك في الماء،
ولكن ببقائك فيه.

إدوين لويس-كول

تعلم راي تشارلز -وهو مغني، ومؤلف أغنيات، وملحن، وموسيقي- أن يتقبل ألمه البالغ. وكان هذا هو سر مقدرته الشخصية، ونجاحه المهني. كان يملك موهبة فذة نادرة، مكنته من المزج بين الأشكال الموسيقية المختلفة، وخلدته بين مشاهير موسيقى الروك آند رول Rock and Roll، والجاز Jazz، والبلوز Blues. وكل هذا من شخص كان يمكن أن تقضي عليه طفولته.

لم يكن لديه الكثير في هذا العالم، وهو الذي كان يحيا في فقر مدقع مع أمه وأخيه الأصغر، في ذروة فترة الكساد الاقتصادي. وعندما كان في الخامسة من عمره، شهد موت أخيه الأصغر غرقاً في حوض كبير للغسيل. وفي وقت لاحق من نفس ذلك العام، بدأ يفقد قدرته على الإبصار. وفي غضون عامين فقط، كان قد فقد بصره تماماً. وبعد سبعة أعوام، وبينما كان بعيداً في مدرسة للمكفوفين تديرها الولاية، توفيت أمه أثناء نومها، وكانت في الثانية والثلاثين. يصف موت أمه في سيرته الذاتية بقوله: "كان موتها أسوأ ما حدث لي على الإطلاق. ومنذ تلك اللحظة فصاعداً، كنت كأني أحيا في عالم آخر تماماً. لم أستطع الأكل. لم أستطع النوم. كنت كالغائب عن الوعي. وكانت المشكلة الكبرى أنني لم أستطع البكاء، ولم أستطع أن أفرغ عقلي من الأحزان، وهو ما زاد الأمور سوءاً".

وكانت هناك سيدة مسنة في المدينة، كانت تعرف أسرته جيداً، ورأت مدى ما أصبح عليه من عزلة وانطوائية بعد موت أمه. وفي أحد

الأيام، انتحت به جانباً، وأخبرته أن والدته كانت لتريده أن يتابع حياته، ويستغل موهبته. وعندما وصف هذه الحادثة فيما بعد وهو شخص ناضج، تحدث عن عويله وبكائه لأول مرة بين ذراعي تلك السيدة: "انتحبت كطفل صغير، وبكيت لكل ما احتشد بداخلي من ألم، وصرخت لخسارتي لأمي، وما خلفته بداخلي من حزن وشجن، وذكريات عذبة". وفي ذلك اليوم، بدأ يتقبل ألمه البالغ، وفي آخر الأمر، أفرغه في موسيقاه. وقد قال بعد ذلك إن تلك الأحداث: "كانت، للغرابة، إيجابية بصورة تفوق العادة بالنسبة لي. فكل ما حققته منذ ذلك الحين، كان سببه أنني استطعت تقبل تلك الأحداث، والتعايش معها". ثم أصبحت صرخات وصيحات النحيب والبكاء واحدة من إسهاماته وإضافاته المميزة للموسيقى الشعبية.

إن المقدرة الشخصية هي معرفتك بذاتك، وفعل أقصى ما يمكنك فعله بما في حوزتك. وهي لا تعني أن تكون مثالياً، أو متحكماً في عواطفك تحكماً مطلقاً. ولكنها بالأحرى تعني أن تسمح لمشاعرك بأن تنورك، وتوجه سلوكك. إن عواطف راي قد ساعدته على أن يضع موسيقى مؤثرة. وهو لم يكتسب المقدرة الشخصية بسهولة، وإنما استغرقه ذلك سنوات. وفي أثناء ذلك، تغلب على إدمان المخدرات، وعلى علاقات معقدة مضطربة. وبمرور الوقت، أصبح قادراً تماماً على السماح لحزنه بالتوحد مع الموسيقى التي كانت تتدفق من أعماقه. لقد حظي بحياة حافلة وعمل رائع، وجهته في ذلك عواطفه بأكملها.

تقبل الألم

كما اتضح من بحثنا، فإن أكبر عقبة أمام المقدرة الشخصية المرتفعة هي الميل إلى تجنب الألم الذي ينشأ عن زيادة وعيك بذاتك. إن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين اختبرناهم يجدون صعوبة كبيرة في الاعتراف بنقائصهم وعيوبهم. والأشياء التي تنأى عن التفكير فيها تكون بعيدة عن إدراكك لسبب وجيه؛ هو أنها يمكن أن تخزك وتؤلمك عندما تظهر على السطح. ولكن تجنب هذا الألم يخلق مشكلات، لأنه حل قصير الأجل. وبالتالي فتقبل الألم هو الطريق الوحيد للتغير. ولن يمكنك إدارة ذاتك بفعالية ونجاح إذا تجاهلت ما يجب أن تفعله لتتغير.

وبدلاً من تجنب شعور معين، يجب أن يكون هدفك مواجهة هذا الشعور، والغوص بداخله، ثم تجاوزه في النهاية. وهذا يمكن أن ينطبق حتى على مشاعر الألم العاطفي الطفيف؛ كالملل أو الارتباك أو التوقع. عندما تتجاهل عاطفة أو تستهين بها، مهما كانت صغيرة أو تافهة، فأنت تفوت على نفسك فرصة التعامل معها بطريقة مثمرة. بل إن الأسوأ من ذلك هو أن تجاهل مشاعرك لا يجعلها تزول، وإنما يساعدها فقط على الطفو فوق السطح مرة ثانية، في أقل أوقاتك توقعاً لها. يقول بيتر دراكر، القائد في مجال فكر العمل، إنه كي يدير المرء ذاته بشكل أفضل، يحتاج إلى اكتشاف نواحي غروره وتكبره. فنحن جميعاً لدينا أشياء نرفضها باعتبارها أتفه بكثير من أن نكلف أنفسنا عناء معرفة المزيد عنها. ففي عالم المقدرة الشخصية، ربما يعتقد شخص ما أن الاعتذار لا يصدر إلا عن الجبناء، وبالتالي لا يتعلم أبداً أن يميز المواقف التي يتعين عليه فيها

الاعتذار. وربما يكره شخص آخر الشعور بالكآبة، وبالتالي يقضي كل وقته بطريقة مرحة وصاخبة. وكل من هذين الشخصين بحاجة لأخذ خطوة جريئة نحو مواجهة المشاعر التي ستحدث التغيير. وإلا، سوف يستمران في السير في طريق غير مثمر وغير مرضٍ، وسيكرران نفس أنماطهما السلوكية مرة بعد أخرى.

وبعد المرات القليلة الأولى التي تسمح لنفسك فيها بالتركيز على الألم، فسرعان ما ستكتشف أن الألم ليس شيئاً سيئاً للغاية، وأنه لن يدمرك، وأنه يؤتي ثماره. على سبيل المثال، طالب الطب الذي يعاني من الخجل، يتعين عليه أن يبدأ مبكراً في التدرب على طريقة يقهر بها كراهته لقول: "مرحباً" لمن حوله، وهذا لأن بناء الألفة مع مرضاه سيكون متطلباً أساسياً لنجاحه في مهنته. إذ سيتعين عليه أن يكون البادئ بالترحيب. وحتى يتعلم فعل ذلك، عليه أن يصبح واعياً بما يكره القيام به، وبأهمية قهره والتغلب عليه. والمدهش بشأن زيادة وعيك بذاتك أن مجرد التفكير في الأمر سوف يساعدك على التغيير، رغم أن قدراً كبيراً من تركيزك سيكون مبدئياً على الأشياء التي "تخطئ" في فعلها. ولكن لا تخف من "أخطائك" العاطفية. فهي تخبرك بما يجب أن تفعله بطريقة مختلفة، وتزودك بتيار ثابت من المعلومات التي تحتاجها لفهم ذاتك، مع تكشف الحياة أمامك.

وحتى تحسن قدرتك على تمييز العواطف، فكر في نطاق العواطف التي يعبر عنها الناس. فهناك الكثير جداً من الكلمات التي تصف المشاعر التي تظهر في الحياة، ولكن جميع العواطف هي تنويعات من

أصل خمسة مشاعر أساسية: السعادة، والحزن، والغضب، والخوف، والخجل. ويتضح تعقد هذه العواطف عندما تتأمل كيف يتم التعبير عنها بدرجات مختلفة من الحدة. تأمل نطاق العواطف الموجودة بالجدول. هل تستطيع أن تفكر في أمثلة من حياتك توضح كل درجة من الحدة لكل من العواطف الأساسية الخمس؟ لكي تصبح لديك مقدرة شخصية أكبر، حدد أياً من العواطف الموجودة في الجدول تميل إلى الشعور بها أكثر من غيرها. وهذا سوف يزيد من وعيك العاطفي بذاتك، ويرشدك إلى الطريقة التي يمكنك بها إدارة هذه العواطف عندما تظهر على السطح.

والشعور بنطاق من العواطف شيء يختلف عن الوعي بالذات. فلكي تميز عاطفة معينة بدقة، يتعين عليك أيضاً أن تنتبه إلى "الترموستات" الداخلي عندك: الأفكار والعلامات الجسدية التي تصاحب شعوراً معيناً. وهذه العلامات ليست هي المشاعر ذاتها، ولكنها المعتقدات والأحاسيس التي تصاحبها. والوعي المرتفع بالذات هو إدراك الأحاسيس التي تشعر بها، والقدرة على تحديد العاطفة التي تشعر بها. ولكل منا "ترموستات" خاص، له قراءته المختلفة. فالأفكار والأحاسيس الجسدية هي استجاباتك الطبيعية تماماً للمواقف المثيرة عاطفياً. ربما تتسارع أفكارك، أو يتوقف عقلك عن التفكير. ربما تشعر بالحر أو البرد أو بالتبلد وفقدان الحس. وقد تتباطأ دقات قلبك، أو تتسارع. وقد تشعر بتوتر عضلاتك، أو تضيق نظرتك للأمور. وقد تشعر بغصة في حلقك، أو ربما تشعر بتنميل في أحد أطرافك. نعرف مديراً تنفيذياً أعطانا ذات

حدة المشاعر	سعيد	حزين	غاضب	خائف	خجلان
مرتفع	مبتهج مثار مغتبط جذلان منتش مليء بالمرح طرب	مكتئب محبط وحيد مجروح مغتم يائس حزين تعيس	مهتاج ثائر هائج حانق غضبان يغلي	مذعور مرعوب مفزوع مذهول مروع وجلان	آسف نادم غير مستحق بلا قيمة مهان خزيان
متوسط	فرح مستريح طيب مرتاح راض	مفطور القلب منقبض الصدر منزعج مكروب نادم كئيب	منزعج غاضب هائج محبط قلق مشمئز	خائف وجل مهدد غير آمن قلق مصدوم	اعتذاري مشوه السمعة شاعر بالذنب
خفيف	مسرور قانع هادئ	نكد متقلب المزاج غير راضٍ	مشوش متضايق سريع الغضب	متوجس عصبي منزعج شاك مضطرب	محرج محبط خائب الأمل

العواطف الأساسية الخمس من اليمين لليسار في أعلى الجدول. وتحت كل عاطفة منها الكلمات المعبرة عن درجات هذه العاطفة بناءً على قوة الإحساس بها.

مرة وصفاً رائعاً للعلامات الجسدية التي تصاحب شعوره بالغضب: "عندما يخبرني أحد عن قرار اتخذته بأنه كان قراراً أحمق، فدائماً ما تنتابني أحاسيس واحدة. حيث أشعر بسخونة في صدري، وبأنه قد توهج واحمر. وبما أنني أرتدي طوال اليوم قميصاً وربطة عنق، فلا أحد غيري يمكن أن يعرف متى يحدث ذلك".

ونفس الشيء ينطبق على الميول والنزعات؛ فكل إنسان يعتبر متفرداً في الطريقة التي يستجيب بها في المعتاد للأشخاص والمواقف المختلفة. ومن المشاعر المزعجة عامة والتي تنشأ لدينا أثناء العمل على تحسين المقدرة الشخصية شعورنا بأنه لا يزال هناك ما ينقصنا في ذلك الجانب، وبأننا لم نصل بعد لمرحلة الإتقان. نحن نخشى أن نخطئ أمام الآخرين الذين قد يروننا ونحن نتدرب. ولكن التطور الشخصي يتطلب ارتكاب الكثير من الأخطاء، برغم أن تمييزها والاعتراف بارتكابها يكون أمراً غير مريح. فنحن نضبط أنفسنا ونحن نفقد السيطرة على أعصابنا، أو ربما نضبط أنفسنا ونحن نحاول كبت عواطفنا، وإخمادها. وهذه هي اللحظات التي نحتاج فيها إلى تجربة شيء مختلف. فالعمل على تنمية مهارات الذكاء العاطفي يقتضي منا تحمل المسئولية عن دورنا فيما نواجهه من مشكلات وصعوبات.

إن ممارسة مهارات الذكاء العاطفي هي الطريقة التي نصبح بها متمكنين في قدرتنا على رصد العواطف، واستخدامها لصالحنا في كل موقف محتمل. والأشخاص الذين نعرف أنهم "أذكياء عاطفياً للغاية" هم ببساطة هؤلاء المتميزون في تلك العملية. من الجائز أنهم بدءوا ذلك في سن مبكرة، كما فعل راي تشارلز، عندما اضطرتهم تجارب الحياة إلى مواجهة تحديات معينة. ومن المحتمل أنهم قد ارتكبوا أخطاء على

طول الطريق، وأنهم قد وجدوا تحدياتهم صعبة كتلك التي تواجهها أنت حالياً. وليس عليك أن تقلق: فهم أيضاً لديهم حكايات كثيرة عن محاولاتهم المبكرة الفاشلة لتنمية ذكائهم العاطفي. وهم الآن يبدو وكأنهم ينطلقون بلا عائق، وتبدو مهاراتهم كما لو كانت قد اكتسبت بمنتهى السهولة، بل وبقيت معهم بشيء كالسحر. فلا يخدعنك ذلك.

إن أصحاب الذكاء العاطفي المرتفع يتقبلون آلامهم، ويخطئون، ويتدربون، ويطورون مهاراتهم على مدار السنوات. فإذا كنت أحد هؤلاء، فنحن نشجعك على أن تفكر ما هو الشيء الذي يمكنك أن تركز جهودك عليه في موقف مهم لك الآن بصفة خاصة. نحن جميعاً لدينا شيء نغض الطرف عنه. وإذا كنت مثل بقيتنا -أي حديث العهد بفكرة الذكاء العاطفي، ولكنك مثقل بتجارب الحياة- فسوف تستفيد من تقبل ألم عواطفك، وذلك باستخدام الأساليب التالية.

قم بإدارة ميولك

تحدثنا مؤخراً مع مجموعة من الأشخاص عن تجاربهم في الحياة مع كل مهارة من مهارات الذكاء العاطفي. وسألناهم عما يؤتي أفضل نتائج في إدارة سلوكهم. أشاد ثلاثة رجال من المجموعة بأنهم أصبحوا يجدون سهولة أكبر في إخبار الآخرين بما يكرهون فعله، وخصوا بالذكر تعبيرهم عن آرائهم في العمل بحرية وبلا تردد، واعترافهم بأنهم لا يحبون الاشتراك في أنواع معينة من المشروعات، وأنهم ليسوا متميزين في العمل بها حتى. بالنسبة لهم، كانت إدارة الذات تعني التغلب على مشقة وألم الاعتراف بعيب أو نقيصة. كانت تعني الحسم بدلاً من الجلوس بهدوء،

والموافقة على فعل كل ما يطلب منهم. كان الثلاثة في أواخر الأربعينات وأوائل الخمسينات، وكان الجانب الأكبر من حياتهم المهنية قد انقضى قبل أن يتمكنوا من اتخاذ هذا الإجراء. وقبل أن يتمكنوا من أخذ خطوة واحدة، تعين عليهم التعرف على ميولهم ورغباتهم، ثم بعد ذلك التغلب على خوفهم من أن يعتبرهم الآخرون أشخاصاً غير متعاونين.

إن إدارة الذات هي أكثر من مجرد مقاومة سلوك انفجاري أو مشكل. ولعل التحدي الأكبر الذي يواجهه الناس هو إدارة ميولهم مع الزمن، وتطبيق مهاراتهم في المواقف المختلفة. والفرص الواضحة والسريعة لضبط النفس (على سبيل المثال: "أشعر بغضب عارم من هذا الكلب اللعين!") هي الأسهل في رصدها والتعامل معها. وتأتي النتائج الحقيقية من تعليق أو تأجيل احتياجاتك العابرة من أجل السعي لتحقيق أهداف أهم وأكبر. وكثيراً ما يتأخر تحقيق مثل هذه الأهداف، مما يعني أن التزامك بإدارة ذاتك سوف يوضع على المحك مراراً وتكراراً. والأفضل في إدارة أنفسهم يتمكنون من الصمود ومتابعة تحقيق الأهداف، بدون أن ينهاروا. فالنجاح يحالف هؤلاء الذين يستطيعون تأجيل احتياجاتهم العابرة، وإدارة ميولهم ورغباتهم باستمرار.

وإذا كنت قد بدأت لتوك في تمييز أنماط عواطفك وألمك، فاكتب بعضاً من الأشياء التي تراها أو تفعلها أو تفكر فيها أو تشعر بها في المواقف المختلفة، وتزعجك أو تستحوذ عليك. سوف يساعدك هذا على اكتشاف السلوكيات التي تسقط ضحية لها، عندما تقهرك عواطفك.

وتحدث مع أصدقائك وزملائك حتى تكتسب رؤية إضافية؛ فهؤلاء بوسعهم مساعدتك في التعرف على أنماطك السلوكية، وإرساء العلاقة بين الأشياء التي تحدث وطريقة استجابتك لها. فربما يكون هذا الوصف هو الحلقة المفقودة التي تبحث عنها.

وتقبل ألم إدارة الذات يتضمن أيضاً التخطيط لهذا الألم مسبقاً. فإذا كنت تتوقع مثلاً أن تخوض محادثة صعبة مع مدير مجلس الآباء في مدرسة طفلك، فخصص دقائق قليلة وخطط فيها كيف ستتعامل مع إحباطك. قرر ما سوف تقوله وما لن تقوله في تلك المحادثة. وإذا كنت مثلاً في كل مرة تدخل فيها أحد متاجر الأدوات الكهربائية تشعر بالإعجاب تجاه الأدوات والأجهزة الجديدة، وتغادر المتجر وقد اشتريت شيئاً لم تكن بحاجة إليه حقاً، أو تخليت عن شراء شيء لم تتمكن من تحمل ثمنه، فخطط للاستراتيجية التي ستطبقها للتعامل مع مشاعر الإحباط التي تصاحب مغادرة المتجر بدون شراء أي شيء. إن ميولك عند مواجهة عاطفة قوية هو جزء مهم من ذاتك الحقيقية. وكما أن الاستعداد لسباق الماراثون يؤدي إلى أداء أفضل، فإن الاستعداد للمواقف الصعبة يحسن من قدرتك على إدارة ذاتك في تلك اللحظات.

وعندما لا يمكنك التخطيط مسبقاً لأن الألم الناشئ عن العاطفة التي تسيطر عليك يفاجئك، فتوقف قبل أن تفعل أي شيء استجابة له. ربما تكون بحاجة لثوانٍ قليلة، أو ليوم، أو أسابيع. وإذا كان كل ما تحتاجه هو عدة لحظات فقط، فخذ نفساً عميقاً. فعندما تحتد العواطف،

فأفضل شيء هو أن تتمهل، وتفكر قليلاً قبل الإقدام على شيء. فإذا ما واجهك ابنك المراهق بتلك العبارة التي تشعرك بأنك على وشك أن تستشيط غضباً، فأفضل شيء تفعله هو أن تأخذ نفساً عميقاً، وتخبره بأنك لا تستطيع التحدث معه الآن، وتغادر الغرفة لتجد مجالاً للتفكير وتهدئة أعصابك. وقد يتطلب الأمر ترك المنزل لفترة قصيرة، ثم تعود بعدها لتستجيب للموضوع.

وتتطلب منك إدارة ميولك امتلاك منظور ما في المواقف المثيرة للعواطف، ثم العمل على تفعيله. فإذا قطعت السيارة التي أمامك الطريق عليك وأنت تقترب من نقطة تقاطع، فربما تشعر برغبة أو دافع قوي لملاحقتها لتظهر رفضك للتصرف السخيف الذي صدر عن قائدها، وكي "تشكره" على تعريضك للخطر. ولكنك إذا توقفت لتفكر للحظة، فسوف تدرك أن ملاحقة هذه السيارة سوف تعرضك لخطر أكبر مما أنت معرض له الآن. فلو ضغط قائد السيارة على الفرامل، فلن يكون أمامك وقت طويل لتتوقف. فالعنف من جانب هذا السائق ليس مستبعداً أيضاً. إن عواطفك الآن هي مزيج من مشاعر الإحباط والغضب، ولكنك تستطيع تمييز هذه المشاعر. ويمكنك أن تفكر وتصل إلى أن متابعة تلك اللعبة الخطرة لن يؤدي إلا لزيادة فترة شعورك بتلك المشاعر. يمكنك بدلاً من ذلك أن تختار متابعة القيادة، بدون حتى الالتفات إلى السائق الآخر. وبعدها بعدة دقائق، ستجد أنك قد هدأت. إن الانتقام كان هو حاجتك العابرة المؤقتة، ولكن استطعت السيطرة

على رغبتك غير المثمرة، وتستطيع متابعة يومك. وهذا هو التطبيق العملي للمقدرة الشخصية.

وربما يبدو التحدث إلى نفسك نصيحة غريبة، ولكن محادثة الذات تعد طريقة فعالة للتحكم في خطوتك التالية، بل وحتى في العاطفة التالية التي ستحسها. ولا نقصد أن تحدث نفسك بصوت مرتفع، ولكن سراً، داخل عقلك. ونحن جميعاً نفعل ذلك، وسواء كنا نعرف ذلك أو لا، فإن ما نقوله لأنفسنا له تأثير هائل على سلوكنا. فإذا كنت تريد مثلاً أن تتصل هاتفياً بفتاة تعرفها لتطلب مواعدتها، فقد لا تفعل ذلك أبداً إذا كانت الرسالة التي تجول بعقلك تقول لك باستمرار: "سوف ترفض طلبي. وعلى كل، ما الذي سيجعلها ترغب في الخروج مع شخص مثلي؟". ويغير التحدث إلى الذات السيناريو الدائر داخل عقلك إلى شيء أكثر إيجابية، مثل: "ما الذي يمكن أن أخسره؟ إنني لن أعرف أبداً إذا لم أتصل بها. ومن يدري؟ فقد توافق". والمدهش في محادثة الذات، رغم أنها تبدو عملاً صبيانياً، أنها تعد أحد أقوى الأشياء التي تحدد ما نقدم على فعله. لقد قال راي تشارلز لنفسه إن عليه أن يواصل حياته؛ لأن هذا هو ما كانت تريده له أمه. وهذه رسالة أكثر إيجابية بكثير من تلك التي تقول: "ولماذا أكلف نفسي العناء، فقد رحل كل أفراد أسرتي، ولم يعد هناك من يأبه لما يمكن أن يحدث لي".

والتحدث مع الآخرين يعد هو الآخر طريقة رائعة لفهم وإدارة ميولك. اطلب النصيحة من شخص ربما ينظر لسلوكك بموضوعية

أكبر قليلاً. وإذا كان الموقف في غاية الصعوبة أو التعقيد، فربما يلزمك في هذه الحالة الاستعانة برأي ثالث ورابع. إذ ليس هناك ما هو أسوأ من الوقوع في مصيدة رأي واحد، قد يكون مشوهاً كرأيك أنت. والهدف ليس بالضرورة سؤال الآخرين عما يجب أن تفعله، ولكن سؤالهم عن كيفية رؤيتهم للموقف. هل يرون أنك منقاد وراء عواطفك؟ هل يرونك بطريقة مختلفة عما كنت تتوقعها؟ إن بوسع الآخرين إعطاءك كافة المعلومات التي تحتاجها لإدارة ميولك، وتوجيه ذاتك نحو الوجهة التي تريدها. وفي حالة راي تشارلز، فإن رأياً ثانياً تطوعت به صاحبته قد غير حياته.

المقدرة الاجتماعية

الإصغاء بطريقة تشجع الآخرين على التحدث، والتحدث بطريقة تشجع الآخرين على الإصغاء

◆

عندما تتعامل مع الناس، تذكر أنك لا تتعامل مع مخلوقات يحكمها المنطق، ولكن مع مخلوقات تحكمها العاطفة.

ديل كارنيجي

كانت ربيكا تعمل في متجر كبير للبيع بالتجزئة في الغرب الأوسط بالولايات المتحدة الأمريكية. كانت تعشق وظيفتها، غير أن رئيسها في العمل كان يثير أعصابها باستمرار، حتى أضحى العمل مكاناً لا يحتمل. وفي آخر الأمر، توجهت إلى نائبة مدير إدارة الموارد البشرية، ووصفت لها الموقف. روت لها بالتفصيل عن العادتين الأكثر إحباطاً اللتين يمارسهما رئيسها معها في العمل: مقاطعتها أثناء تحدثها، وانشغاله الدائم عن مقابلتها. ولم يكن رئيسها في العمل واعياً لهذه السلوكيات على الإطلاق، لدرجة أنه لم يكن يخطر بباله أنها هي وغيرها من الموظفين كانوا على وشك ترك الشركة. قررت نائبة مدير إدارة الموارد البشرية اتخاذ إجراء في هذا الأمر. لقد كانت ربيكا موظفة لها قيمتها، ولم تكن الشركة ترغب في خسارتها.

كان حل موقف ربيكا أسهل مما كان يمكن أن تتخيله. فقد كانت نائبة مدير إدارة الموارد البشرية تدرب عدداً من المديرين الآخرين بالفعل، وقررت أن تلتقي برئيس ربيكا، حتى تعطيه تقييماً لمهارات الذكاء العاطفي لديه. في البداية، قامت بعمل استطلاع مبدئي شامل لجمع معلومات عنه من طاقم عمله، بأن أعطت كل فرد في الطاقم الفرصة ليجيب عن أسئلة تتعلق بمهارة هذا الرئيس في التعامل مع الناس وإدارة سلوكه، مع ضمان المحافظة على سرية هذه المعلومات وإخفاء هوية أصحابها. وعندما استعرض الرجل النتائج المتعلقة بذكائه العاطفي أثناء جلسة التدريب، أصابه الذهول. فهو لم تكن لديه أي فكرة عن أن مهاراته الاجتماعية كانت تمثل مشكلة لمن يعملون تحت رئاسته. ومثل الكثيرين من الناس الذين لديهم مقدرة اجتماعية متدنية، لم يكن على دراية بطريقة استجابة الآخرين له. بعد ذلك ساعدته نائبة مدير إدارة الموارد البشرية على وضع خطة يستطيع من خلالها اتخاذ إجراءين صغيرين لتحسين هذه المهارة: الأول أن يتوقف ويصغي عندما يتحدث إليه موظفوه، والثاني أن يخصص وقتاً يخلو من المقاطعات لمقابلة موظفيه بانتظام. ورغم أنه فعل ذلك بطريقة آلية إلى حد ما في البداية، إلا أن هذه المهارات كانت بسيطة بما يكفي لتطبيقها.

وبالنسبة لربيكا، فإن هذين التغييرين البسيطين قد صنعا كل الفارق. صحيح أنه لم يصبح الرئيس المثالي، ولكنها قدرت جهده، وشعرت بارتياح أكبر في العمل معه. وهو قد خصص وقتاً لمقابلتها بانتظام، كما أنها لاحظت أنه أصبح يصغي إليها وهي تتحدث معه.

وقد أراحها أنه تمكن من إتقان هذين السلوكين. وفي غضون شهر، كان الموقف قد تبدل، وقررت ربيكا البقاء في الشركة.

كيف تصغي بحيث يستطيع الآخرون التحدث

الإصغاء هو أهم شيء يمكنك فعله لبناء الوعي الاجتماعي. وهو أيضاً شيء صعب، ويتطلب مزيجاً فريداً بين إدارة الذات وتعدد المهام. فلكي نصغي جيداً، يتعين علينا التوقف عن فعل أشياء كثيرة نحب فعلها. علينا أن نتوقف عن الكلام، ونوقف المونولوج الذي ربما يدور في أذهاننا، ونتوقف عن توقع النقطة التي يوشك الطرف الآخر على طرحها، ونتوقف عن التفكير مقدماً فيما سنقوله بعد ذلك. في البيت، قد يتضمن هذا عمل شيء بسيط؛ مثل كتم صوت التليفزيون أو إغلاق الكتاب الذي تقرؤه والالتفات إلى ذلك الفرد من الأسرة الذي يتحدث إليك. أما في العمل، فيمكن تحقيق ذلك بقفل الباب وإغلاق هاتفك المحمول وإغلاق المستندات المفتوحة أمامك ومواجهة الشخص الذي يتحدث. ثم يصبح سكوتك وانتباهك هما كل ما يتطلبه الأمر لحمل الطرف الآخر على الكلام. فعندما تزيل كل الحواجز التي قد تعوق المحادثة، يشعر الطرف الآخر بالاحترام، وبأنه جدير بإصغائك له.

ويتلقى البشر المعلومات من العالم الخارجي من خلال الحواس الخمس: الذوق، واللمس، والشم، والبصر، والسمع. ومعظمنا يتلقى

أغلب المعلومات عن تفاعلاتنا مع الآخرين من خلال حاستين اثنتين فقط من هذه الحواس؛ هما السمع والبصر. وهذا يزودنا بمصدرين اثنين فقط للمعلومات لتقييم ما يحدث حولنا بالفعل. أما حاستك السادسة فهي قدرتك على إدراك العواطف والتقاطها، وهي أهم طريقة لجمع المعلومات أثناء أي تفاعل بينك وبين أي شخص آخر. فكر في آخر مرة كنت تتحدث فيها مع أحد الأشخاص وبدت كلماتكما منطقية، إلا أن شيئاً خفياً في المحادثة جعل الأمور تبدو مربكة ومحرجة. من الجائز أنك شعرت أن الطرف الآخر لا يعطي المحادثة الاهتمام الكافي، وأنه ليس سعيداً حقاً بالتواجد معك والتحدث إليك. ولعل هذا جعلك تشعر بالعزلة أو التجاهل، وهي مشاعر في غاية الأهمية فيما يخص رؤيتك للموقف. وهي معلومات واقعية يمكنك استخدامها لضبط رد فعلك، وتحديد أفضل تصرف في هذا الموقف.

أحد الأشياء التي يمكنك فعلها لتتعلم أن تصغي للآخرين بصورة تشجعهم على التحدث هي أن تصبح مثل عالم الأنثروبولوجي. فعلماء الأنثروبولوجي يكسبون رزقهم من مراقبة الآخرين وهم في حالتهم الطبيعية، بدون السماح لأفكارهم ومشاعرهم الخاصة بمقاطعة هذه الملاحظة. وهذا هو الوعي الاجتماعي في أنقى صوره. ويمكنك لعب دور عالم الأنثروبولوجي في أي وقت بأن تظل مركزاً عقلك على المراقبة. وأسلوب المراقبة هو طريقة بسيطة تصرف بها عقلك عن أفكارك ومشاعرك أنت. وسيساعدك هذا الأسلوب على التركيز على ما يحدث حولك، وسيستجيب الآخرون جيداً لانتباهك لهم. كما ستفهم المزيد

أيضاً عما يقوله ويفعله الآخرون، وكذلك عن الأسباب وراء تصرفاتهم. وستندهش مما ستلاحظه عن الآخرين عندما تركز أفكارك عليهم أكثر مما تركزها على نفسك.

ويقتضي الأمر التدرب والممارسة كي تحدد ما يشعر به شخص آخر، وتفهم كيف تؤثر تلك المشاعر على سلوكه. وهذا هو التحدي في عملية تطوير مهارات الوعي الاجتماعي التي تندرج تحت المقدرة الاجتماعية. إن لاعبي البوكر المحترفين يقضون أوقاتاً غير محدودة في تعلم قراءة أصغر وأبسط الإشارات التي تصدر عن اللاعبين الآخرين. ولا يتعين عليك أن تبلغ هذا الحد؛ فالناس يتأثرون بعواطفهم بوضوح طوال الوقت. وكي تنمي عندك مهارات الوعي الاجتماعي، كل ما عليك فعله هو الانتباه للغة جسد الآخرين، ونبرة وقوة صوتهم، وسرعة تحركهم. فهذه الأشياء سوف تعطيك المعلومات التي تحتاجها لمعرفة مشاعرهم. واحرص على أن تطرح أسئلة عندما لا تكون واثقاً مما يدور بداخل الطرف الآخر. وهذه طريقة سهلة لزيادة دقة ملاحظتك وإدراكك، كما أنها تجعل الآخرين يشعرون بمشاعر طيبة من معرفة اهتمامك بهم وانتباهك لهم. إن سؤالاً استيضاحياً بسيطاً مثل: "هل يعني هذا أنك تشعر بخيبة الأمل؟"، هو وسيلة مذهلة لفهم حقيقة مشاعر الطرف الآخر، وتجنب إساءة تفسير تجربته.

كيف تتحدث بحيث يستطيع الآخرون الإصغاء

كلما ضعفت صلتك بشخص ما، أصبح توصيل وجهة نظرك له مسألة أكثر صعوبة. فإذا أردت أن يصغي لك الآخرون، فعليك أن تطبق مهارة إدارة العلاقات، وتسعى للاستفادة من كل علاقاتك، وخصوصاً الصعبة منها. إن الفرق بين التفاعل والعلاقة هو التكرار. فالعلاقة هي نتاج نوعية وعمق ووقت تفاعلك مع شخص آخر. وعندما تقابل شخصاً لأول مرة، فربما يكون الوقت الذي تقضيانه معاً قصيراً. وستكون نوعية وعمق التفاعل سطحيين نسبياً. ولكن عندما يصبح هناك "تاريخ" بينك وبين هذا الشخص، تبدأ العلاقة بينكما في التكون. وسواء أصبحت علاقة سطحية، أو صداقة حقيقية، أو أي درجة بينهما، فسوف يعتمد هذا على قدرتك على إدارة تفاعلاتك أو تعاملاتك معه. والآن سوف نركز على دورك أنت في هذه المعادلة.

بدايةً، عليك أن تكتشف ما الدور الذي تلعبه العواطف في تفاعلاتك مع الآخرين. فالعواطف تلعب دوراً في كل مناقشة تجري بين الناس، مهما كانت تلك العواطف هينة. وسواء كانت حالتك المزاجية جيدة أو سيئة، أو كنت تشعر بالإثارة أو الملل، فكر كيف يؤثر ذلك على الشد والجذب بينك وبين الطرف الآخر. وإذا استطعت رصد اللحظة التي تبدأ فيها مشاعرك في السيطرة عليك، فستصبح أقل ارتباكاً وتحيراً تجاه هذا التفاعل. وإذا كان الطرف الآخر شخصاً يستطيع مشاركتك

في تقبل ألم تمييز العواطف والاعتراف بها، فمن الممكن أن تتحدثا معاً في الأمر، للحيلولة دون وقوع مشكلات في المستقبل.

وستكون هناك دائماً أوقات من الخطأ فيها الكشف عن العواطف (قد يكون التوقيت سيئاً أو ببساطة ليس مناسباً للطرف الآخر)، ولكن تستطيع في المعتاد تمييز هذه المواقف، باستخدام ما لديك من مهارات الوعي الاجتماعي. وإذا استطعت أن تتوقف للحظات تتناقش فيها مع الطرف الآخر حول "ما يحدث بينكما في الحقيقة"، فإن هذا سيعمل على تهدئة وتلطيف حدة تلك المشاعر. وأنت لست مضطراً لتؤدي دور "الطبيب النفسي" مع الطرف الآخر، فكل ما عليك ببساطة هو أن تشير إلى ما تراه يحدث بينكما، وتسأله إن كانت هناك طريقة أخرى تستطيعان بها معالجة المشكلة في ضوء تلك المعلومات. ولكن احرص على ألا تلقي عليه بكل اللوم، وعلى ألا تتنصل من مسئوليتك عن المشكلة. فالهدف هنا هو إيجاد توازن بين ما يدور بينكما من كلام، وطريقة قوله، والمشاعر التي تنشأ من كل طرف من الطرفين.

وحتى تعرف كيف تؤثر العواطف في كل تفاعل يحدث بين اثنين، حاول أن تنتبه حتى لأبسط الأحداث. الحوارات التي تدور حول المهام المطلوبة في عطلة نهاية الأسبوع، أو المناقشات الخاصة بالتجمعات العائلية، أو المجادلات التي تدور حول الأحداث الجارية، أو المفاوضات التي أحياناً ما تتوقف لسبب غير واضح. إن الأمور تبدأ عادة في الانهيار عندما تعترض الجوانب الشخصية طريق الحل ("لقد قضينا الإجازة مع أسرتك في العام الماضي!"). وسيستمر الاختلاف بين الأطراف

المعنية، إلى أن يتم مواجهة الجانب العاطفي في الموضوع وحله. وإذا كان الطرف الآخر هو من تتحكم فيه عواطفه، فانتبه لما يشعر به، بدون أن تشكل مصدراً للتهديد. وعند مواجهة مشاعر الطرف الآخر والتعامل معها، يجب أن تحاول أن تكون مسانداً وداعماً له، سواء كنت توافق أو لا توافق على تصرفاته. وعادة ما تقود المواجهة المباشرة جداً لمشاعر الطرف الآخر إلى الموقف الدفاعي. وإذا كنت أنت من تتحكم فيك عواطفك، فابذل قصارى جهدك من أجل تحمل جانبك من المسئولية عن المشكلة. وإذا احتجت لوقت أطول لفهم عواطفك، أو حتى لتهدئة أعصابك، فاطلب ذلك بطريقة مهذبة وحاسمة. فمن المرجح أن تسير الأمور بانسيابية وسلاسة أكبر عندما تستطيع شرح مشاعرك بدقة.

وليس هناك موقف وسط للعواطف. فهي عندما تنشأ، يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على كل تفاعل يحدث بين اثنين. وبالتالي، فمن المهم دائماً أن تظهر اهتمامك بالطرف الآخر، إن وجد. فإذا كنت مهتماً اهتماماً حقيقياً بشخص ما، فلا تخفِ هذا الاهتمام، حتى إذا لم تكن تعجبك فيه إلا أشياء معينة فقط. إن الناس يحبون من يحبونهم، ويستمتعون بالتعليقات الإيجابية. وهم سيتذكرون دائماً المجاملات الدقيقة والصادقة، والتي عبر عنها بشكل جيد. وعندما تبدي اهتمامك بالآخرين، فأنت بذلك تساعدهم على فهم أفضل لما يهمك أنت. والوقت الإضافي الذي تقضيه في تقديم المساعدة أو الدعم أو التشجيع للآخرين أو في إظهار اهتمامك بهم هو وقت قد أحسن استغلاله، وسيكون له أثر كبير في بناء علاقاتك بهم.

أربعة

الذكاء العاطفي في البيت وفي العمل

الفصل ٧

تطبيق الذكاء العاطفي في العمل

الارتقاء في العمل إلى المستوى التالي

كيف يمكنك استخدام الذكاء العاطفي للتقدم في حياتك المهنية؟

◆

لا تكلف نفسك العناء لتصبح فقط أفضل من معاصريك
أو من سبقوك، ولكن حاول أن تصبح
أفضل من نفسك.

ويليام فوكنر

إننا لا نترك عواطفنا بالمنزل لمجرد أننا ذاهبون إلى العمل. فعواطفنا تبقى معنا طوال اليوم وتوجه سلوكياتنا وتصرفاتنا. وكلما أدركت عواطفك وعرفتها جيداً بسرعة أكبر، كنت أكثر سرعة في استعادة سيطرتك على عملك. ففهم وإدارة عواطفك هي الطريقة الوحيدة لتحقيق أقصى استفادة من كل يوم عمل والتوجه إلى حيث تريد في حياتك المهنية. وعلى الرغم من أن التحديات العاطفية تظهر على السطح يومياً في عملنا، فهناك أمسية معينة تبدو بارزة كمثال قوي. فهي توضح عواطف فهمناها واستطعنا توجيهها لصالحنا والاستفادة منها، وعواطف أخرى فاجأتنا بحق.

في ذلك المساء، وصلنا إلى البرج الشمالي لفندق شاهق في وسط مدينة سان دييجو لبدء برنامج حول الذكاء العاطفي. كان بين الحضور العديد من المدربين المتخصصين الذين يسعون لبناء وتدعيم مخزونهم من البرامج. ودائماً ما تكون هناك ضغوط عند التحدث أمام مثل هذه المجموعات. كان المشاركون قادمين من جميع أنحاء الولايات المتحدة وأجزاء أخرى من العالم، وكانوا يتوقعون الكثير من التدريب الذي سيحصلون عليه. كانت قاعة المؤتمر تقع في الطابق المتوسط بين الطابق الأرضي والذي يعلوه، وهي مسافة مريحة بعيداً عن ضجيج وضوضاء شوارع المدينة في الأسفل. كان فريق المؤتمر مستعداً جيداً، وبدأت الأمور ببساطة وسلاسة تامة. ولم نكن نعرف أن هناك زائراً يتسلل إلى الفندق من باب تقديم الخدمة.

كان ترافيس واقفاً عند المنصة يشرح النقاط الدقيقة للمقدرة الاجتماعية عندما دخل شخص غريب إلى القاعة. كان طوله ست أقدام على الأقل، وله شعر أسود ملبد، وكتفان ساقطتان، وملابس رثة شديدة

القذارة. كنت تستطيع سماع صوت إبرة تسقط على الأرض بينما كان يشق طريقه بين الموائد التي تكتظ بها القاعة. لامست ملابسه القذرة العديد من الحاضرين بينما كان يتقدم نحو مقدم القاعة. وقف الغريب أمام ترافيس مباشرة واتخذ لنفسه مقعداً. وعلى الرغم من أنه لم يعد واقفاً، فإن حضوره كان طاغياً.

وكما يجب أن يفعل المتحدث المُدَرَّب، لم يظهر ترافيس لجمهوره إلى أي مدى كانت تلك مفاجأة مدهشة بالنسبة له. إن المواقف غير المتوقعة تحدث كثيراً جداً عندما تكون واقفاً للتحدث أمام الجمهور، والسماح للجمهور بأن يشعروا بأنك فقدت السيطرة هو فشل محتم. وبعد برهة قصيرة من الوقت، مال الزائر للأمام نحو ترافيس وسأله بهدوء: "هل يمكنني تناول كوب من الماء؟". نظر ترافيس نحو الرجل، ثم نحو إبريق الماء المثلج الموضوع أمامه والأكواب الستة الفارغة المحيطة به. كان ما دار بخلده حينها هو أنه من الصعب رفض طلب كهذا. ابتسم للجمهور ثم صب لضيفه كوباً من الماء. وبعد أن شرب الرجل كوب الماء، مال متراجعاً في مقعده، ووضع ساقاً فوق أخرى، واتخذ وضعاً مستقراً لأمسية مثيرة للفكر حول الذكاء العاطفي.

استمر ترافيس في إلقاء عرضه التقديمي وهو يراقب الغريب القذر الجديد الجالس في الصف الأمامي بيقظة وحذر. كانت جين في انتظار دورها في التحدث، واقفة على جانب القاعة بالقرب من الأبواب. كان عقلها يفكر باضطراب في العديد من الأفكار في نفس الوقت: من الواضح أنه رجل متشرد بلا مأوى. ولكن ما سر كل هذه الجرأة؟ لقد كان عازماً بكل ثبات على التوجه نحو مقدم القاعة. هل سيبدأ في التحرش بالمشاركين؟ كيف وصل إلى هنا أصلاً؟ نظرت نحو ترافيس، الذي كان

مستمراً في عرضه بشجاعة، على الرغم من أن جميع من بالقاعة -بمن فيهم هي نفسها- لم يستطيعوا التركيز في كلمة واحدة مما كان يقوله. وأدركت فجأة أنها مضطرة لأن تكون هي من يقوم بالتصرف وعمل شيء ما. فسرت هدوء ترافيس على أنه إشارة صامتة تقول: "حسناً يا جين، سأبقي الموقف على ما هو عليه بينما تذهبين لإحضار بعض العاملين بالفندق". لذا فقد اندفعت خارج القاعة بأقصى سرعة.

كان انطلاقها عبر الممر الذي بدا لها طويلاً كالدهر عسيراً بسبب تنورتها السوداء الجديدة وكعبي الحذاء الطويلين. وكانت أفكارها تخوض السباق معها: لماذا لا يوجد أي شخص في قاعات المؤتمرات الأخرى؟ ترى كيف حال ترافيس وباقي أفراد الجمهور الآن؟ أين العاملين بالفندق؟ اللعنة! قابلت أول شخص من العاملين بالفندق -وكانت امرأة- في مركز الأعمال وشرحت لها الموقف بسرعة. التقطت المرأة سماعة الهاتف على الفور للاتصال بطاقم أمن الفندق. وأكد لها الصوت الذي كانت تحادثه أن النجدة ستصل بعد قليل.

انطلقت جين عائدة إلى القاعة وقد زادت ثقتها قليلاً. وعندما دخلت إلى القاعة، وجدت ترافيس في نفس الموقف الذي تركته فيه، وهو يواصل إلقاء حديثه في قاعة كبيرة أمام أشخاص هادئين صامتين تماماً. كانت تستطيع أن تدرك مدى غرابة تلك التجربة بالنسبة للجمهور. اختلست النظر عبر الباب نحو الرواق الطويل: ليس هناك أي حارس أمن في مجال الرؤية. تململت قليلاً بعصبية عند الباب بينما مرت بضع دقائق أخرى. وأخيراً، فاض بها الكيل. كان قلبها مازال يخفق بسبب السباق

الذي قطعته، إلا أنها رفعت يديها لأعلى وصاحت بصوت أعلى من صوت ترافيس الذي ينبعث من مكبرات الصوت: "لمَ لا نأخذ جميعاً استراحة في الرواق بالخارج؟". فقفز الحضور من مقاعدهم وكأنهم طلاب مدرسة سمعوا صوت جرس انتهاء الدراسة وبداية عطلة الصيف. ومع خروج آخر أفراد الجمهور من القاعة، اندفع حراس الأمن عبر الباب وهم يرتدون قفازات مطاطية واتخذوا أقرب مسار نحو الرجل المتشرد، الذي كان لا يزال جالساً في الصف الأمامي.

لقد أوضحت تجربة الزائر الغريب في تلك الأمسية إلى أي مدى يمكن أن تصبح العواطف قوية ومؤثرة، وكيف يمكنها أن تفسد العمل الذي يتم القيام به بكل سهولة. لقد كانت القاعة الهادئة الساكنة تصرخ بمشاعر قوية. فهل أعاقت تلك المشاعر المهمة التي يتم إنجازها؟ بلا أدنى ريب. فمن غير المحتمل أن يتذكر أي شخص كلمة واحدة مما كان ترافيس يقوله أثناء وجود الغريب في القاعة في تلك الليلة. الجميع سيتذكرون ذلك الزائر الغريب بالتأكيد وسيتذكرون ما شعروا به أثناء وجوده. بل إن قصته استطاعت أن تحجز مكانها في هذا الكتاب! تلك هي قوة العواطف في العمل.

لحظات حاسمة

إننا نعمل باجتهاد من أجل فهم الذكاء العاطفي وجعله مفهوماً للناس في كل مكان. إننا نتعاون معاً بشكل وثيق، ولكننا كثيراً ما نجد أن لكل منا عواطف ومنظورات خاصة ومختلفة تجاه نفس الموقف. فبينما كانت

حين تقف على جانب قاعة المؤتمر، وضعتها أفكارها في حالة حذر فوري، أما تجربة ترافيس في التعامل مع الرجل المختل عقلياً إلى حد ما فقد منحته منظوراً مختلفاً: لقد نظر للرجل على أنه ربما كان يعاني من النوع "السلبي" من فصام الشخصية (الشيزوفرنيا). والأشخاص الذين يعانون من هذه الحالة عادة ما يفتقرون إلى الطاقة أو الحافز لإيذاء الآخرين. كما أن ترافيس كان حريصاً على متابعة طرح أفكاره وتجنب أن يبدو وكأنه فقد السيطرة. لذا فقد استمر في التحدث على أمل أن الموقف سيتم حله بسرعة.

لقد استمر التوتر في تلك القاعة ذلك المساء لوقت طويل جداً. ولم تكن تجربة ترافيس العاطفية متسقة مع تجربة أفراد الجمهور. إحدى السيدات، وهي امرأة يعمل زوجها مع المشردين، امتدحت طريقة تعامل ترافيس مع الرجل، ولكن معظم أفراد الجمهور كانوا في غاية التوتر والعصبية. الرجال والنساء على السواء لم يشعروا بالارتياح تجاه الزائر الغريب وكانوا يودون لو أن الجلسة توقفت على الفور. لقد حدث كل هذا بعد فترة قصيرة من مأساة ١١ سبتمبر ٢٠٠١، وشعر الكثير من أفراد الجمهور بالخوف من أن تخفي طبقات ملابس الرجل قنبلة مثلاً، أو أي سلاح خطير آخر.

كيف حدث كل هذا في دقائق معدودة إذن؟ أخبرنا جميع من تحدثنا معهم لاحقاً أن الموقف أثار مشاعر قوية للغاية. البعض قال إنه في اللحظة التي دخل فيها الرجل إلى القاعة، أصبح الجو كله مشحوناً

بالتوتر. لقد استخدم ترافيس أسلوب إدارة الذات لكي يبقى رابط الجأش أمام الجمهور، ولكن مما يدعو للسخرية أنه، على الرغم من أنه كان يتحدث عن الوعي الاجتماعي، لم يركز بما يكفي على مشاعر الآخرين لكي يجعلهم يشعرون بالارتياح. فنظرة واحدة مدققة لوجوه أفراد الجمهور كانت ستشعره بأنه ينبغي عليه التوقف عن التحدث. لقد سقط في مصيدة شائعة للمواقف الاجتماعية التي تثير عواطف قوية: عدم التركيز على الآخرين أكثر من التركيز على الذات لتجاوز الموقف بنجاح. جين أيضاً وقعت في مصيدة عاطفية شائعة. لقد جعلتها عواطفها تركض في المبنى بحثاً عن الأمن، في حين أن التفكير في الأمر لبعض الوقت كان من شأنه أن يجعلها تعود للقاعة لإيقاف الجلسة أولاً. فبمجرد أن عادت إلى القاعة وتوقفت بعض الوقت لتفكر، أدركت على الفور أنها تستطيع مقاطعة الجلسة بالدعوة لاستراحة. ومن المثير أيضاً أن أحداً من أفراد الجمهور لم يرفع يده لطلب استراحة، على الرغم من أنهم جميعاً درسوا طرق تدريب المجموعات. لقد كانت العواطف توجه حركات -أو سكنات- الجميع في تلك الليلة.

ولقد حققت جميع العواطف التي شعرنا بها في تلك الأمسية هدفاً واحداً. لقد حفزتنا على التفكير والتصرف. وكلما فهمنا عواطفنا بشكل أفضل، كان من الأسهل التعامل مع المشكلة. والتوازن بين التفكير والشعور هو الذي حدد مستوى نجاحنا، كما كانت الحال دائماً في المواقف الصعبة. لم تكن هناك طريقة صائبة أو خاطئة واضحة للتعامل مع التحدي الذي

نواجهه. وهكذا تكون الحال عادة. وفقط عندما تأملنا الموقف لاحقاً، اكتشفنا أن بعض تصرفاتنا وأفعالنا كانت أكثر فعالية من بعضها الآخر. يصف البروفيسور الشهير جوزيف إل. بادراكو الابن من مدرسة هارفارد للأعمال كيف أن اللحظات التي تشكل حياتنا المهنية غالباً ما تكون هي تلك اللحظات التي يتحتم علينا فيها الاختيار بين خيارين كليهما صواب. فعندما لا يكون هناك حل صحيح أو خطأ، تكون العواطف حاسمة. فهي عادة ما تكون العامل الحاسم الذي يمكننا من اختيار اتجاه معين أو آخر. فإذا استخدمت مهارات الذكاء العاطفي في العمل، فإنها ستوجهك لاتخاذ القرارات المهمة التي ترسم حياتك المهنية.

معظم أيام العمل تخلو من أناس مشردين ينضمون إليك بلا مقدمات، ولكن العواطف غالباً ما تكون بنفس التأثير، والقوة، والتنوع، والاستعداد للظهور كما كانت بالنسبة لنا في تلك الليلة. يجب أن تدرك أن العواطف ستبدو مهيمنة في بعض الأوقات، ولكنك تحتفظ دائماً بخيار إدارتها من أجل تحقيق هدف أو استفادة ما. وتطبيق الذكاء العاطفي في العمل يعني أن تصبح أكثر مهارة في ملاحظة العواطف التي تشعر بها في عدد متنوع ومختلف من المواقف، وتحسين طريقة إدارتك للمشاعر التي تعوق طريقك، ومنح نفسك تصريحاً بممارسة سلوكيات جديدة. إنك تجلب عواطفك معك إلى العمل كل يوم، سواء كنت منتبهاً لها أو لا. إن العواطف موجودة في كل محادثة تقيمها، وكل مكالمة هاتفية تجريها، وكل قرار تتخذه.

كما أن العواطف التي يمكن أن تظهر على مدار يوم العمل قوية ومتنوعة إلى حد مذهل. لقد وجدنا أن الناس يشعرون بحوالي ٢٧ عاطفة في المتوسط في كل ساعة من ساعات يقظتهم. ومع ١٧ ساعة يقظة تقريباً في كل يوم، فإنك تمر بـ ٤٥٦ تجربة شعورية منذ وقت استيقاظك وحتى وقت نومك. ويعني هذا أن هناك أكثر من ٣٠٠٠ استجابة عاطفية توجهك في كل أسبوع، وأكثر من ١٥٠,٠٠٠ تجربة كل عام! ومن بين إجمالي العواطف التي ستشعر بها خلال فترة حياتك كلها، سيحدث حوالي مليونين منها أثناء ساعات العمل. ولا عجب في أن الأشخاص الذين يستطيعون إدارة عواطفهم جيداً يسهل العمل والتعاون معهم، كما أنهم أصحاب أعلى الفرص في تحقيق ما يرغبون في تحقيقه.

التواصل والصراع الهادئ

قمنا بالجمع بين التواصل والصراع هنا لأنهما عملياً حصريان بالتبادل. فمن الصعب أن تقوم بأحدهما بينما تقوم بالآخر. ولكن من الغريب أن التواصل الجيد لا يستطيع دائماً منع الصراعات الكبيرة في مكان العمل. لماذا؟ لأنك لا تستطيع تجنب الصراعات تماماً. الأساس هو التعامل مع القضايا والمشكلات المهمة قبل أن تصل إلى النقطة التي تعتبر عندها صراعات. ينبع الصراع من تجنب قضية ما والإخفاق في التعامل معها مسبقاً بشكل بناء. والصرعات الشخصية -مثل جميع مشكلاتنا- يجب

التعامل معها عندما تكون كبيرة بما يكفي لرؤيتها، ولكن بينما لا تزال صغيرة بما يكفي لحلها.

والصراع الهادئ ينمو مع الإشارات غير المنطوقة، والتعليقات التهكمية الغامضة، والتوتر الخادع. والصراع الهادئ يزدهر في ظل غياب أو سوء التواصل، وعدم بذل الجهد لفهم سبب كون الطرف الآخر يلجأ لموقف دفاعي أو هائج. الصراع الهادئ هو نتيجة القضايا التي تلتهب لفترة كافية لزيادة التأجج العاطفي بشكل يتجاوز التصرف العقلاني المنطقي. والكبرياء والمشاعر الجريحة هي أولى علامات الصراع الهادئ. وهي تشير إلى أن الأطراف المشاركة انتقلت إلى ما وراء مرحلة التحلي بالإيجابية. كيف ينمو موقف سوء تواصل بسيط ليتحول إلى صراع هادئ؟ دعنا ندرس موقفاً معتاداً في العمل لنرى كيف يمكن أن يتحول إلى صراع:

تجلس في مكتبك وتعمل على إنهاء وثيقة مهمة. تدخل عليك لين لعرض فكرة ما بشأن المشروع الذي أنيط بكما معاً العمل على إنجازه. وبعد أقل من دقيقة من التحدث عن فكرتها، يذكرك شيء تقوله هي بأنك نسيت إجراء مكالمة هاتفية مهمة بعميل قابلته في الأسبوع الماضي. فجأة تشعر بالتوتر، ومنذ هذه اللحظة فصاعداً، لا تعود هناك أهمية لأي شيء تقوله لين. إنك ترغب في أن يزول هذا الشعور، ولكنه لن يزول إلى أن تجري تلك المكالمة الهاتفية.

إحدى الاستجابات الشائعة التي نراها في مثل هذا الموقف هي جعل لين تستمر في حديثها، وهي غير مدركة على الإطلاق أن ذهنك منصرف عنها تماماً. وبينما تمعن أنت التفكير في المشكلة وتحاول التوصل لوسيلة معالجتها، تنتقل لين من نقطة إلى نقطة، مفترضة أن النظرة الغريبة التي تبدو على وجهك هي علامة رفض واستهجان. وأخيراً، تنهي حديثها ثم تتعجل أنت خروجها من مكتبك، وتخبرها بأن لديك شيئاً مهماً عليك الاهتمام به. ولكي توفر على نفسك حرج الموقف الذي صنعته مع العميل، تتجنب إخبار لين بالتفاصيل حول سبب إنهاء زيارتها لك بهذه السرعة. ومن المرجح أن هذا سيجعل لين تعتقد أنك لا تبالي بالإنصات لأي آراء سوى آرائك الشخصية. فبدون تفسير من جانبك، فإن كل ما تراه هو تلك النظرة الغريبة على وجهك وإنهاؤك الجاف للمناقشة. ومثل هذه الاستجابة لا تترك مساحة للتحسين لأن مشاعرك تجاه المكالمة الهاتفية المنسية تفسد التفاعل الحالي. والآن أصبحت لديك مشكلتان: المكالمة الهاتفية المتأخرة، وزميلة العمل المستاءة الغاضبة.

ترى كيف كانت ستبدو الاستجابة التي تتسم بالذكاء العاطفي في موقف كهذا؟ الأرجح أنك كنت ستنحي جانباً للحظة تذكرك لتلك المكالمة الهاتفية التي نسيتها، وتتوقف لتأخذ نفساً عميقاً. وبدون إضاعة أي وقت إضافي، تخبر لين بما تحتاج إلى القيام به على الفور وكيفية تأثير ذلك على حالتك الذهنية. ويجب عليك أن تطلب تفهمها وترتب معها بسرعة موعداً آخر للتواصل في وقت لاحق من اليوم. وحينها كانت

لين ستغادر مكتبك حتى تتمكن من إجراء المكالمة الهاتفية، وفي وقت لاحق من اليوم، تقوم أنت بزيارتها في مكتبها لتظهر لها أنك ترغب حقاً في متابعة المحادثة. تلك الاستجابة تتسم بالذكاء العاطفي لأنها تؤدي بك إلى عمل مثمر في نفس الوقت الذي تهتم فيه بمسئوليتك الحالية تجاه زميلتك في العمل. والأرجح أن لين ستلاحظ هذا وتقدره لك. في الأوقات المتوترة الساخنة، من غير المحتمل أن معظم الناس سيتمكنون من التعامل مع جميع الاهتمامات سالفة الذكر بنجاح. فالقلق بشأن أحد العملاء شيء من المؤكد أنه يستطيع تشتيت تفكير أي شخص. وينبع التواصل الجيد من امتلاك الشجاعة لإخبار لين بما يجري في تلك اللحظة بالتحديد؛ بغض النظر عن طريقة فعل هذا. عندما توضح موقفك للين، فإنك تخلق فرصة للارتباط بها ومنع اثنين من المواقف المزعجة من إفساد بقية اليوم.

الارتقاء بفريقك إلى المستوى التالي

كيف يستطيع فريقك استخدام الذكاء العاطفي في تحقيق أهدافه؟

◆

أياً كان ما حققناه فإنه تحقق لأن أشخاصاً آخرين ساعدونا.

والت ديزني

اتفق الخبراء على أن مكوك الفضاء "تشالنجر" كان سينفجر إذا تم إطلاقه في طقس بارد جداً. كانت درجة الحرارة ٣٦ درجة على مقياس فهرنهايت (حوالي ٤ درجات مئوية) عندما تم إطلاق المكوك تشالنجر في ٢٨ يناير ١٩٨٦، بعد أن حاول العديد من المهندسين إلغاء الرحلة. لماذا أطلقت "ناسا" المكوك على أي حال إذن؟ في حين أن الوثائق الرسمية تلقي باللوم على سببين -قصور في جزء خاص بالمكوك، وخطأ إداري فادح من جانب التنفيذيين في وكالة ناسا والمقاولين الذين يتعاملون معهم- فإن افتقار أحد الفرق للذكاء العاطفي أسهم أيضاً في وقوع الحادث المأساوي.

كان روجر بويسجولي مهندساً ماهراً خبيراً انضم لجهود تحسين الجزء الذي سبب مشكلة في المكوك في الصيف السابق لإطلاقه. عمل روجر لشهور في محاولة لإصلاح العيوب المرتبطة بالطقس البارد، ولكن فريقه أخفق في النهاية في صنع سدادة تصمد للظروف القاسية. وفي اليوم السابق للإطلاق، قاموا بعرض أربعة عشر رسماً تخطيطياً في عرض تقديمي أمام التنفيذيين في ناسا، تحتوي بالتفصيل على مخاوفهم من مخاطر إطلاق المكوك في درجة الحرارة المتوقعة. كانت المعلومات الكمية القابلة للقياس التي عرضوها لإثبات مخاوفهم معلومات قديمة. وقد اختتموا عرضهم التقديمي بتوصية بعدم الإطلاق في درجة حرارة أقل من ٥٣ درجة فهرنهايت.

لم تعر مجموعة ناسا في مركز كنيدي للفضاء Kennedy Space Center لهذا الخبر اهتماماً كبيراً. لقد درسوا الأمر لفترة وجيزة ثم عادوا ليعلنوا عزمهم على الإطلاق. زعم خبراؤهم أن الإطلاق في الطقس البارد قد لا يكون مشكلة. استدار رئيس روجر إلى فريقه وأعلن أنهم بحاجة لاتخاذ قرار إداري. انتزع روجر إحدى الصور التي توضح مخاطر الإطلاق في الطقس البارد وألقى بها على الطاولة. وحاولت زميلته في الفريق آرين التدخل للشرح ورسم صورة للمشكلة. حينها وقف رئيسهما في ثبات، ونظر إليهما نظرة غير ودودة على الإطلاق. لم يكن مهتماً بما لديهما. جلس روجر وفريقه في عجز في حين عقد أربعة تنفيذيين من شركته جلسة مناقشة مغلقة، ثم عادوا إلى الاجتماع بتوصية بإطلاق المكوك.

وقف فريق روجر، الشاعر بالهزيمة، في غضب وصمت، بينما قبلت ناسا التوصية بالإطلاق. وقال روجر فيما بعد: "أغضبني تغيير القرار لدرجة أنني لا أذكر أن ستانلي رينهارتز من وكالة ناسا سأل ما إذا كان لدى أي شخص أي شيء يقوله أثناء المؤتمر الهاتفي. وبعد ذلك تم قطع الاتصال فغادرت القاعة على الفور". كانت مشاعر العجز التي شعر بها أفراد الفريق تخنق وتكبت غضبهم. فعندما سئلوا ما إذا كانت لديهم أي تعليقات أخيرة، اختاروا عدم تذكير رؤسائهم وفريق ناسا بتوصيتهم بإلغاء الإطلاق. كان تقدير الفريق ينبئ بكارثة، إلا أنهم تقبلوا قرار رؤسائهم بسلبية. لقد تجاهلوا الفارق بين مشاعر الإحباط المعتادة ومشاعر الغضب، والحزن، والغيظ، والعجز الاستثنائية.

قوة الذكاء العاطفي للفريق

تماماً كما أن الفرد يمتلك مهارات خاصة بالذكاء العاطفي، فإن مجموعة من الناس تعمل معاً كفريق تمتلك أيضاً ذكاءً عاطفياً جمعياً. وكما هي الحال مع فريق الهندسة الذي عمل فيه روجر، فإن العواطف يمكن أن تفسر كيف تعمل المجموعة معاً بانسجام. إن الذكاء العاطفي للفريق هو أسلوب أفراد المجموعة في الارتباط ببعضهم البعض، وفي اتخاذ القرارات، والاستجابة لغيرهم من المجموعات داخل المؤسسة. تم طرح هذا المفهوم لأول مرة عام ١٩٩٨ في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو. إن أفراد الفرق التي تتسم بالذكاء العاطفي يستجيبون بأسلوب إيجابي بناء

في المواقف العاطفية غير المريحة، ويؤثرون في بعضهم البعض بإيجابية. وببساطة فإن أفراد الفرق التي تتسم بالذكاء العاطفي يحققون نتائج أفضل ويشعرون برضا أكبر تجاه العمل مع بعضهم البعض. والنموذج الأساسي للذكاء العاطفي للفريق مماثل لنموذج الذكاء العاطفي للفرد، إلا أن القدر الأكبر من التركيز ينصب على الفريق كمجموعة.

الذكاء العاطفي للفريق يركز بشدة على مهارات الإدارة: إدارة عواطف أفراد الفريق، وإدارة العلاقات بين أفراد الفريق، وادارة علاقات الفريق مع الأفراد والمجموعات خارجه. ومهارة الوعي الجوهرية هي ببساطة القدرة على تحديد وفهم العواطف عندما تظهر بين أفراد المجموعة. ومهارات الذكاء العاطفي الأربعة الأساسية للفرق هي الوعي العاطفي، وإدارة العواطف، وإدارة العلاقات الداخلية، وإدارة العلاقات الخارجية.

الوعي العاطفي للفريق

الوعي العاطفي للفريق هو قدرة الفريق على إدراك وفهم العواطف التي تؤثر في المجموعة. يشتمل هذا على إدراك الطريقة التي يستجيب بها كل فرد من أفراد الفريق عادة للمواقف والأشخاص. وعلى سبيل المثال، تأمل موقف فريق تم للتو تأجيل عرضه التقديمي أمام الرئيس التنفيذي لمدة شهر. لقد كان أفراد الفريق يعملون معاً على هذا المشروع بجد واجتهاد، والفريق بأكمله يشعر الآن أن هذه خيبة أمل كبيرة، ويجلس أفراده حول المائدة يشكون ويتذمرون من كل الأشياء التي لن

الوعي العاطفي	إدارة العواطف
إدارة العلاقات الداخلية	إدارة العلاقات الخارجية

يتكون الذكاء العاطفي للفريق من أربع مهارات تشتمل على الوعي بالعواطف التي تظهر على السطح أثناء عمل أفراد الفريق معاً، وكيفية إدارة تلك العواطف، وكيفية إدارة العلاقات، داخل الفريق ومع الأطراف الخارجية.

يتم إنجازها طبقاً للموعد النهائي المحدد الذي تم التخطيط له. أما الفريق الذي لديه مهارات الإدراك العاطفي فسوف يدرك أفراده أجواء الإحباط والاستياء التي تخيم عليهم، وسيسمحون لأنفسهم بالتعبير عن هذه المشاعر. إن كبت هذا النوع من التعبير لن يؤدي إلا إلى إطالة التذمر والشكوى. إذ يجب أن يناقش الفريق ما يشعر به أفراده، وكيف أن ذلك سيؤثر على خططهم. وما يتمتع به الفريق من إدراك هو وحده ما سيجعل مخططاته أكثر فعالية.

والوعي العاطفي لدى فريق العمل هو نتيجة مهمة لمدى تمكن أفراده من تمييز العواطف التي تظهر على السطح وتؤثر على عملهم. هل يعرف أفراد الفريق ما يحدث للمجموعة ككل عندما يشعر أفرادها بالملل أو الحماسة المفرطة أو بأنهم في موقف دفاعي أو بفقدان الأمل أو بالتهديد؟ هل لأفراد الفريق ردود أفعال متشابهة أم مختلفة تجاه المواقف الواحدة؟ هل تسيطر المشاعر على المناقشات، أم يتم كبتها ولا يتم بحثها أبداً؟ إن الإجابة عن هذه الأسئلة توضح ميول الفريق العاطفية. والميول هي أنماط متكررة من الاستجابات عندما تظهر العواطف داخل المجموعة. ويجب على أفراد الفريق استكشاف ميول المجموعة العاطفية، وذلك من أجل بناء مهارات الوعي العاطفي لديهم. وكما تمتلك المؤسسات ثقافات تشجع سلوكيات معينة وتستنكر أخرى، فإن كل فريق ينشئ ثقافته الخاصة. فهناك قواعد غير منطوقة تحدد كم العواطف المسموح بالاعتراف به واستكشافه داخل المجموعة. وتستسيغ

بعض الفرق المشاعر الحادة، فيما تتجنب فرق أخرى المشاعر المزعجة بأي ثمن. والفريق الذي يتمتع بالوعي العاطفي ينظر إلى الإشارات العاطفية المهمة على أنها معلومات أساسية يجب استخدامها للمساعدة على الحصول على نتائج.

إدارة عواطف الفريق

إدارة عواطف الفريق هي قدرة أفراده على استخدام وعيهم بعواطف المجموعة ككل من أجل التحلي بالمرونة، وتوجيه السلوك في اتجاه إيجابي. وهذا يعني إدارة رد الفعل العاطفي الجماعي للفريق الذي يأتي استجابة لموقف ما. والفرق التي يمكنها إدارة هذه الميول تكون أكثر إنتاجية بشكل كبير من تلك التي لا يمكنها ذلك. ولنأخذ مثلاً فريق العمل الذي تم تأجيل عرضه التقديمي أمام الرئيس التنفيذي: هل سيغرق أفراد هذا الفريق في الإحباط وخيبة الأمل، وتكون النتيجة تعليق أي تقدم في المشروع لمدة شهر؟ من الجائز أنهم سيجعلون من الاجتماعات الأربعة التالية جلسات للشكوى والتذمر، بل إن من الجائز حتى أن تلغى الاجتماعات الأربعة التالية أصلاً. أما الفريق الذكي عاطفياً فسيقوم في هذا الموقف بإدارة عواطف أفراده واستغلالها لتحفيز جهودهم وتشجيعهم على تقوية عرضهم التقديمي في الوقت الإضافي الذي أتيح لهم. والفريق الذي يمتلك مهارات فعالة في إدارة العواطف سوف يضم

على الأقل فرداً أو اثنين قادرين على إخراج الفريق من حالة الكآبة، وإعادة الجميع إلى المسار الصحيح. وهذا لا يعني إخبار باقي أفراد الفريق بأن عليهم تخطي الشعور بالإحباط، وإنما يعني بدلاً من ذلك الإحساس بذلك الشعور، والبدء في التطلع بشكل إيجابي لما هو قادم.

وإدارة عواطف الفريق هي واحدة من مهارات الذكاء العاطفي الأكثر صعوبة لدى الفريق، وهذا لأن معظم أفراد أي مجموعة لم يألفوا بعد إدارة عواطفهم بصورة علنية، أو مناقشتها في جلسة جماعية. فالأمر يتطلب أن يعمل أفراد الفريق معاً من أجل ملاحظة متى تصبح عواطفهم هي المحرك لتقدمهم. وهنا عليهم أن يتوقفوا ويسألوا أنفسهم هل سيتأثر تقدمهم إيجاباً أو سلباً بإخراج مشاعرهم إلى السطح. على سبيل المثال، إذا كانت المجموعة تشعر بالإثارة والتحفز بعد أن زارهم مسئول تنفيذي رفيع المستوى وشكرهم على ما حققوه، فإن استعدادهم للمخاطرة ورغبتهم في أن يصبحوا أكثر إبداعية سيتم تعزيزهما. وبنفس الطريقة، إذا تحولت الإثارة إلى حماس مفرط، أو عدم إحساس بالأخطاء، فمن الممكن أن يغفل الفريق عن مخاطرة مهمة. الخطوة المهمة إذن بعد الشعور بالإثارة هو تكملة ذلك بالفكر والعمل. وتتطلب إدارة عواطف المجموعة ملاحظة متى تلعب العواطف دوراً، والتعامل معها بحيث يستطيع الفريق المضي قدماً.

إدارة العلاقات الداخلية

تشير إدارة العلاقات الخارجية إلى قدرة أفراد الفريق على التفاعل بنجاح مع بعضهم البعض، من أجل الاستجابة بطريقة جيدة للمواقف الصعبة أو المثيرة للتحدي. وهذه هي محصلة قدرة كل فرد في الفريق على التفاعل بصورة بناءة مع باقي أفراد الفريق. على سبيل المثال، افترض أن فرداً في الفريق كان يعاني في الفترة الأخيرة من توتر شديد في حياته الأسرية، ولديه مشكلة الآن في إعداد التقارير في الوقت المطلوب وبدون أي أخطاء. إن فريق العمل يعتمد على هذه التقارير في اتخاذ القرارات. فهل يتجنب الفريق مواجهة الموقف، ويتحمل التقارير بالصورة التي عليها الآن؟ هل يجب على باقي أفراد الفريق الضغط على هذا الشخص أكثر بأن يرسلوا له ملحوظات تذكيرية فظة عبر البريد الإلكتروني؟ أو ربما يكون هناك من أفراد الفريق من يستطيع أن يذهب إلى مكتبه لمساندته ومساعدته في إعداد مسودات التقارير؟ إن الجهود التي تبذل في إدارة العلاقات داخل المجموعة تهدف إلى تقوية الرابطة بين أفراد المجموعة. وأفراد الفريق الذين يديرون العلاقات مع باقي أفراد المجموعة، سواء خلال الاجتماعات أو خارجها، يقللون من التحديات التي تطرأ عندما تصبح العواطف حادة وقوية.

وتقوى مهارات إدارة العلاقات الداخلية لدى الفريق بقدرة كل فرد على ممارسة مهارات المقدرة الاجتماعية، كما أن أداء الفريق يتحسن عندما يتحمل كل فرد فيه المسئولية عن إدراك عواطفه. وأثناء اجتماعات

الفريق، يكون من المهم أن يمارس الجميع مهارتي إدارة الذات والوعي الاجتماعي من أجل تجنب مشكلات مثل مقاطعة الآخرين أو تجاهلهم أو إحباطهم. إن كل فرد في الفريق مسئول عن تأسيس علاقة فاعلة إيجابية -أو على الأقل منتجة- مع باقي الأفراد، والحفاظ على هذه العلاقة.

إدارة العلاقات الخارجية

إدارة العلاقات الخارجية هي قدرة الفريق على العمل بفعالية كمجموعة عبر الحدود التنظيمية. لنفترض أن فريق التصميمات قد دعا فرداً من مجموعة مراقبة الجودة إلى جلسة التخطيط النهائي لمنتج جديد. فهل يعامل أفراد الفريق هذا الشخص على أنه دخيل يجب تجاهله، أم على أنه فرد من فريقهم الموسع؟ أم على أنه ضيف غير مرحب به؟ إن فريق العمل الذي يستطيع المبادرة بالترحيب بنصائح وتحذيرات مجموعة أخرى لديها سلطة اتخاذ القرار بالعمل أو التوقف هو الفريق الذي يستخدم مهارات إدارة العلاقات الخارجية لصالحه. فهذه العلاقات غالباً ما تدفع بأهداف الفريق للأمام، وفرق العمل التي لا تنتبه لها غالباً ما تتعثر في طريقها نحو تحقيق أهدافها.

وكثيراً ما تركز فرق العمل على العلاقات داخل المجموعة فقط، وهذا يضعهم في مشكلات على المدى البعيد. فربما يحتفل الفريق بما حققه من إنجازات، وينسى أثناء ذلك أن يشكر هؤلاء الأشخاص من خارجه الذين ساعدوه على تحقيقها في المقام الأول. فإذا ما واجه

هذا الفريق صعوبات في المستقبل، فربما لا تشعر الأطراف الخارجية بالرغبة في مد يد العون له. كما يتعين على فرق العمل أيضاً المنافسة على المصادر، أو الحصول على تصديق على مشروعاتها. وإدارة العلاقات الخارجية تعني أن على الفريق أن يحدد من لديه علاقات جيدة بصانع القرار الذي سيحدد ما يحتاجه الفريق. ويستطيع الفريق أن يختار سفيراً له ليعلن عن عمل الفريق أو ليكسب دعماً له. إن العمل الذي يتم إنجازه داخل المجموعة يعتمد على التأثير. وقد كان الفريق الهندسي في المكوك الفضائي "تشالنجر" قد أعد كل الحقائق الخطيرة، ولكنهم كانوا عاجزين عن التأثير على صانعي القرار خارج مجموعتهم. فهم لم يقوموا بوضع الأساس الجيد مقدماً، ونقصد به العلاقات الفعالة الجيدة مع أفراد من خارج المجموعة.

وبعد سبعة عشر عاماً من كارثة المكوك الفضائي "تشالنجر"، فقد المكوك الفضائي "كولومبيا" أثناء دخوله الغلاف الجوي. وأحد الأسباب الرئيسية لتحطمه كما أوردت هيئة التحقيق كان يرجع لأسلوب صناعة القرار في ناسا فيما بعد حادثة المكوك تشالنجر. فقد وجدت لجنة روجرز أن ناسا قد أصبحت "مغترة بقدرتها على فعل أي شيء وهي ثقافة نشأت منذ عصر أبولو ولكنها لم تعد مناسبة في عصر السفن الفضائية مع ضغوط الجداول الزمنية ونقص قطع الغيار التي تضطرهم لتفكيك مركبة وتشغيل أخرى". فبعد إطلاق المكوك "كولومبيا"، تم اكتشاف آثار رغوة خطيرة، يمكن أن تعرض قدرته على

الهبوط بسلام للخطر. واستجابت الفرق الهندسية لضغوط التكلفة والجدول الزمني على حساب السلامة والأمان. وكانت النتيجة أنهم اقترحوا طرقاً ممكنة لهبوط المكوك، بدلاً من التخطيط لعملية إنقاذ. ولتأثرهم بالثقافة السائدة في ناسا، افتقروا إلى مهارات الذكاء العاطفي التي كانت مطلوبة لتحدي السياسة الخاطئة وإنقاذ المكوك المنكوب.

تنمية الذكاء العاطفي لدى الفريق

رغم أن الأبحاث الرسمية عن الذكاء العاطفي لدى فرق العمل لازالت في مهدها، إلا أنه قد ظهر بوضوح أن فرق العمل الذكية عاطفياً تحقق أهدافها، وتسهم في نجاح المؤسسات بشكل أكبر من تلك التي لا تتحلى بالذكاء العاطفي. والفرق التي تحقق نتيجة منخفضة في تقييم للذكاء العاطفي لدى مجموعات العمل تكون ذات أداء منخفض مقارنة بنظرائها من الفرق التي لديها مستوى ذكاء عاطفي مرتفع. وعلى وجه الأخص، تكون قدرتها على التركيز على المهام وتحقيق الأهداف أقل بشكل ملحوظ من تلك الخاصة بالفرق التي لديها مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي. ويؤدي التدريب على مهارات الذكاء العاطفي إلى تحسين الأداء الوظيفي لأفراد الفريق، كما يحسن من مستوى ذكائهم العاطفي. كما يحسن التدريب من قدرة المجموعة على التركيز، ويجعل أداءها موازياً لأداء الفرق التي لديها بالفعل مستوى ذكاء عاطفي مرتفع.

وأي مجموعة ترغب في تنمية مهارات الذكاء العاطفي لديها تستطيع فعل ذلك. وأصعب ما في الأمر هو معرفة الجوانب التي يجب العمل عليها. فالذكاء العاطفي لدى فريق العمل يعني أن أفراد الفريق يمتلكون مهارات الذكاء العاطفي، وأنهم يستخدمونها من أجل صالح المجموعة. وهذا لا يعني أن كل أفراد الفريق يظهرون الذكاء العاطفي طوال الوقت. فمن حق أفراد الفريق أن يكونوا بشراً، وأن تأتي عليهم أيام يشعرون فيها بالإحباط، أو حتى بالثقة المفرطة. المهم هو أن يقوم باقي أفراد الفريق بموازنة العواطف التي ربما لا تكون واقعية أو مفيدة للموقف، وذلك من خلال مساعدة المجموعة على أن تظل في حالة من الوعي والإدراك.

ويجب على أفراد الفريق أن يأخذوا وقتهم في التعرف على بعضهم البعض، وذلك قبل أن يتمكنوا من فهم بعضهم البعض. ومن الأساليب الشائعة لذلك أن يتم عقد اجتماع بعيد عن العمل، وذلك حتى يكتشف أفراد الفريق المزيد عن قيم واهتمامات ومواهب وأساليب بعضهم البعض. ويستطيع أفراد الفريق الذهاب لتناول الغداء أو القهوة معاً كمجموعة واحدة. كما يجب أيضاً أن يطمئن أفراد الفريق على بعضهم البعض في بداية الاجتماعات، أو عند المراحل المهمة في المهام التي يعملون عليها معاً.

وتحدث التفاعلات المزعجة بين أفراد الفريق لسبب ما، وتحتاج فرق العمل إلى أخذ الوقت لاكتشاف هذا السبب. فإذا كان أحد الأفراد

شخصاً مزعجاً أو عنيداً، يجب الاعتراف بتلك المشكلة، وإخبار هذا الشخص بأن الفريق بأكمله يرغب في فهم الموقف. وعندما تشعر المجموعة بالضيق من شيء ما، فمن الواجب على أحد أفرادها أن يدرك الجو العام في المكان ويسأل: "لماذا يصعب علينا مناقشة هذا الأمر؟". وعادة ما سيشعر أفراد المجموعة بالارتياح لفكرة أنه لا يتعين عليهم تحمل شيء لا يوافقون عليه أو إخفاء آرائهم الحقيقية. ثم يمكن أن يتبع ذلك مناقشة بناءة أكثر، أو صادقة على الأقل.

ويستطيع الفريق تطوير منظوره العاطفي بالتركيز أكثر على الصورة الأكبر للأمور. فإذا تبنى أفراد الفريق آراء متعارضة، يجب على المجموعة أن تناقش هذه الآراء من منظور كل فرد في الفريق. وإذا اتفق الجميع، فاسأل: "ما الذي فاتنا الانتباه إليه؟ هل هناك أي وجهة نظر لم نستمع إليها أو لم نفكر فيها؟". وتستطيع المجموعة أو أي فرد فيها سؤال الهادئين من أفرادها عن رأيهم، وحمل الثرثارين من أفرادها على طرح أسئلة الآخرين.

وعندما تلتبس الأمور، فعلى أحد أفراد المجموعة تعزيز ثقة الفريق في قدرته على النجاح. ولا يتعين أن يكون هذا الشخص هو قائد الفريق أو حتى نفس الشخص في كل مرة. فيمكن أن يكون أحدث شخص في الفريق، أو الشخص الهادئ، أو أي شخص آخر على استعداد لحمل الفريق على تطوير منظور أكثر إيجابية. ويجب أن يركز أفراد الفريق جميعاً على ما تستطيع المجموعة التحكم به. ويجب أن يذكر بعضهم

البعض بالهدف الأكبر، وبأهميته التي تفوق أهمية الإحباطات الحالية. ويمكنهم العودة لمراجعة كيف استجابوا فيما مضى لموقف صعب مماثل، وحققت استجابتهم نتائج جيدة. ويمكنهم مناقشة طريقة لتخطي المآزق العاطفية التي تعوق فرق العمل. ويستطيع أفراد المجموعة أن يقرروا تحمل المسئولية عن تنمية الذكاء العاطفي للفريق، وتحقيق أعظم أهدافهم.

الفصل ٨

تطبيق الذكاء العاطفي في البيت

العلاقات الذكية عاطفياً

تعميق صلتك بشريكة حياتك

◆

العامل الحاسم فيما إذا كانت الزوجات يشعرن بالرضا عن الجماع والرومانسية والحب في الزواج هو، بنسبة ٧٠٪، نوعية صداقتهن مع أزواجهن. وبالنسبة للرجال، فالعامل الحاسم في هذا الأمر هو، بنسبة ٧٠٪، نوعية صداقتهم مع زوجاتهم. إذن فالرجال والنساء من كوكب واحد على كل حال.

د. جون جوتمان

عرفت جدي مكفوفاً معظم حياتي. فبعد عدة عقود قضاها في زراعة التربة الرملية في شرقي ساوث داكوتا، أصيب بمرض قضى على قدرته على الإبصار. وهو في سن السادسة والتسعين ولا يزال يهتم بشدة بالأسئلة التي تطرح عن الملاقات. وهو أيضاً هدف قيم لوابل الأسئلة التي أطرحها عليه؛ فهو متزوج من نفس المرأة (جدتي) منذ سبعين عاماً. وهما يشبهان علاقتهما الطويلة بسنواتهما الكثيرة التي قضياها معاً في الزراعة: فالتركيز الشديد والعمل الجاد هو ما أعانهما على مواجهة الأوقات العصيبة. وعلاوة على التزامهما تجاه علاقتهما، فقد عملا معاً بنشاط، وجنيا ثمار سبعة عقود من الحب والعشرة.

وعندما يستغرقان في ذكريات ذلك الرباط الذي جمع بينهما، يتحدثان عن تفانيهما في تسوية خلافاتهما، والتزام كل منهما بتقديم تنازلات للطرف الآخر. وحتى عندما كانا يربيان أطفالهما الصغار في ذروة فترة الكساد الاقتصادي، أو حتى عندما اضطرا لعدم مغادرة البيت لأيام بسبب العاصفة الثلجية في عام ١٩٦٢، كانا يبذلان جهدهما من أجل تسوية خلافاتهما، وتجنب تعميقها. وحتى عندما كان ينشأ صراع بينهما، كان كل منهما ملتزماً بمعرفة وفهم وجهة نظر الآخر. لقد كان كل منهما دائماً قادراً على الاعتناء بالآخر، بنفس طريقة اعتنائهما بحقول الذرة: بتجنب طريقة "القطع والحرق"، بأي ثمن. وكزوجين ذكيين عاطفياً، بقيا معاً، نتيجة لبحثهما المستمر عن أرضية مشتركة.

عمليات الإصلاح

تشبه العلاقة الرومانسية الجديدة إلى حد بعيد شراء سيارة جديدة. فالانطلاق بهذه السيارة للمرة الأولى يجعلك تشعر بسعادة مطلقة، تستطيع بالكاد استيعابها. فكل شيء يبدو جميلاً ورائعاً وبهيجاً. وتظل تستمتع لأسابيع -وربما حتى لشهور- بقيادة مريحة وسلسة، قبل أن تظهر مشكلة للمرة الأولى: لقد انكسر شيء ما في السيارة، وتحتاج الآن لإصلاحها. والعربات، كالعلاقات تماماً، تحتاج إلى عمليات إصلاح حتى تظل قادرة على السير بنعومة وسلاسة. وإذا كانت السيارة تستحق أن تحتفظ بها، فسيتعين عليك أحياناً تبديل بعض قطع الغيار بها. وستضطر إلى تخصيص قدر معين من وقتك وجهدك من أجل الحفاظ عليها في حالة ممتازة. وأحياناً تكون هناك مفاجآت، ولكن مجرد زيارة للميكانيكي كفيلة بإصلاح أي شيء. وعمليات الإصلاح تفعل ما هو أكثر من مجرد الحفاظ على حركة سيارتك؛ فهي أساس العلاقة الذكية عاطفياً. فإذا لم تواجها السلبيات المعتادة التي تنتج عن الرفقة الطويلة، فمن المؤكد أنك أنت وشريكة حياتك ستجدان نفسكما عالقين في مشكلة كبيرة.

وفي دراسات أجريت في جامعة واشنطن، تنبأ د. جون جوتمان وفريقه من الباحثين بوقوع الطلاق بين الزوجين في المستقبل بدقة بلغت ٩٣٪، وذلك من خلال مراقبة الزوجين لخمس دقائق فقط لملاحظة عدد المرات التي يقومان فيها بمحاولات من أجل "إصلاح" ما بينهما من خلافات. وقد تحققت تنبؤاتهم على أزواج استمروا في تتبعهم لمدة

أربعة عشر عاماً كاملة بعد ذلك. ويوضح هذا البحث أن عدد مرات الخلاف بين الزوجين ليس هو المهم، وأن الجهد الذي يبذله كلاهما لتسوية الصراع سلمياً وحل الموقف هو ما يؤثر على نجاح العلاقة. وتعتبر عمليات الإصلاح شيئاً في غاية الأهمية؛ وذلك لأن الكثير من الخلافات بين الأزواج تقوم على اختلافات دائمة في الرأي. فإذا كنت ترى أن من الأفضل إغلاق جهاز التكييف في الساعة ٦ مساءً في أيام الصيف الحارة لتوفير المال، وكانت زوجتك ترى أن أفضل وقت لإغلاقه هو الساعة ٨ مساءً، فلا أحد منكما سيكون مصيباً في رأيه تماماً. ولكن ذلك لن يمنعكما من الجدل حول هذا الموضوع طوال الصيف. الخلافات حتمية إذن ولا مفر منها، والمهم هو طريقة تعاملك معها.

والعلاقة الذكية عاطفياً هي التي يقودها الاثنان وهما يركزان طاقتهما على تسوية خلافاتهما أو "إصلاحها". والإصلاح معناه أن يظهر كل منهما للآخر الحب والاحترام، برغم الأزمة التي يتعرضان لها. فعندما تتجادل مع شريكة حياتك، فكل كلمة وكل تصرف يعملان إما على تحسين الموقف وإما على زيادته سوءاً. وتتخذ عمليات الإصلاح صوراً كثيرة، ولكنها جميعاً تهدف إلى تحريك الخلاف نحو الحل. فقد تكون عملية الإصلاح أي شيء بدءاً من اقتراح حل وسط ("فلنتفق هذا الصيف على إغلاق جهاز التكييف في الساعة ٧ مساءً")، ومروراً بالاعتراف بسلبيات موقفك ("أعرف أن ترك جهاز التكييف يعمل حتى الساعة ٨ مساءً سيكون مكلفاً أكثر")، ووصولاً إلى استخدام الدعابة والفكاهة لتهدئة التوتر ("تعرفين، لم تكن هذه لتصبح مشكلة لو أننا كنا نعيش في ألاسكا"). إن محاولة الإصلاح تبعث للطرف الآخر برسالة

قوية مفادها أنك تهتم به، وتحترمه، وأن حبك له أهم من إثبات أنك أنت المحق.

وعمليات الإصلاح هي أوضح علامة على أن مهارات الذكاء العاطفي يتم استخدامها في العلاقة. ولكن كيف يمكنك بدء عملية الإصلاح؟ بداية، عليك أن تدرك أن عملية الإصلاح لن تحل الخلاف. فهي مجرد عمل لتخطي التعبير عن الغضب أو الاستياء أو العداء تجاه الطرف الآخر. والأمل في أن تكون عملية الإصلاح ناجحة معقود في البداية على وعيك بذاتك. فأنت لن تستطيع حل النزاع إذا كانت عواطفك تسيطر عليك وتضعك في موقف عصيب. فالخلافات تجعل كل مشاعرك تجاه شريكة حياتك تطفو على السطح، ومن ثم يمكن أن يصبح فهم سلوكك وعواطفك بأي صورة تحدياً حقيقياً في هذه الحالة. فلا تهدر وقتك في الشعور بالذنب تجاه مشاعرك أثناء الخلاف، وإنما ركز طاقتك على فهم عواطفك. وإذا وجدت أن عواطفك حادة بصورة تمنعك من التفكير بوضوح، فقد يكون من الأفضل أن تؤجل المناقشة لوقت لاحق. فلو أنك كنت ثائراً وعصبياً لدرجة كبيرة جعلتك لا ترى الأمور إلا من زاوية ضيقة، أو تسببت في شعورك بالإعياء، أو جعلت تفكيرك مشوشاً، فإن أنجح محاولات الإصلاح لن تفيد هنا على الإطلاق. أوضح لشريكة حياتك أنك في حالة من الارتباك، وتحتاج إلى بعض الوقت لتهدأ وتعيد ترتيب أفكارك. إن الخلاف لن يذهب لأي مكان، وبالتالي فأنت لست مضطراً لأن تضغط على نفسك وتخوض في المناقشة وأنت لا تستطيع التفكير بوضوح.

وعندما تهدأ بما يكفي لفهم الموقف واستيعابه، يمكنك عندئذ البدء في الخطوة التالية في عملية الإصلاح. استخدم ما لديك من

مهارات الوعي الاجتماعي لتركز أفكارك على الصورة التي تبدو عليها الأشياء من وجهة نظر شريكة حياتك؛ لا على ما تعتقده أنت بخصوص هذه الصورة، ولكن على أفكارها هي ومشاعرها هي. ولن تتمكن من بدء عملية إصلاح ناجحة قبل أن تفهم تماماً الأسباب وراء تصرفاتها أياً كانت. وعليك أن تظهر لها أنك تهتم بما تبدو عليه الأشياء من منظورها، حتى إذا كنت لا تتفق معها في هذا المنظور. إنك بحاجة إلى أن تتجاوز التفكير في طرق لإقناع شريكة حياتك بآرائك، وأن تسأل نفسك ما الذي تستطيع فعله لاحترام مشاعرها. إن إظهار الاحترام لآراء شريكة حياتك، صحيحة كانت أو خاطئة، هو أساس التوصل إلى تسوية.

ويختلف مظهر عملية الإصلاح الناجحة باختلاف المشكلات التي يمكنها حلها. فتلك التي تصلح في موقف معين، ومع شخص معين، ربما تزيد الأمور سوءاً في موقف آخر، ومع شخص آخر. وقول "ما الذي تعنيه بذلك بالتحديد؟" يمكن أن يفسر في موقف ما على أنه محاولة من جانبك للاستخفاف بالأمور، بينما يمكن في موقف آخر أن يفسر على أنه دليل على أنك ترغب في الحل. فلكي تقوم بعملية إصلاح ناجحة، يجب أن تعلم جيداً أن الكثير من المحاولات الأولى سوف تفشل. فحتى تعليق متعاطف مثل: "إنني أفهم ما تقولينه" يمكن أن تفسره هي على أنه دليل على الاستخفاف بها والتقليل من شأنها إذا كانت في موقف دفاعي، أو إذا لم تكن معتادة منك على قول هذا. كن مستعداً لتجربة عدد من محاولات الإصلاح في الموقف الواحد، وتوقع أنها لن تمضي

جميعاً بدون أي مشكلات. ويمكن للمحاولة الفاشلة أن تؤدي إلى جرح المشاعر وخدش الكبرياء. فتقبل الألم الذي سوف تعانيه عندما تسيء شريكة حياتك تفسير جهودك لحل الموقف. وكلما أكثرت من فعل ذلك، أصبحت شريكة حياتك أكثر تفتحاً وميلاً للقيام بالمثل. والزوجان الأمهر في إصلاح الخلافات هما من يحاولان ذلك مرات ومرات. فمحاولاتك المتكررة للتعاطف والتفاهم لن تذهب هباءً مع شريكة حياتك المحبة والمخلصة.

كما أن من المفيد للعلاقة أيضاً أن تناقشا عمليات الإصلاح معاً. فإذا كان في مقدوركما التحدث عن خلافاتكما، فهناك احتمال أكبر في أن يكون كلاكما حريصاً على البدء في عملية الإصلاح في المرة القادمة التي ينشب بينكما فيها خلاف. فعندما تكون محاولات الإصلاح من طرف واحد دائماً، فعادة ما تفشل العلاقة. إن كلا الطرفين بحاجة للعمل نحو حل خلافاتهما. وعندما تتحدث مع شريكة حياتك عن عمليات الإصلاح، فأنت بذلك ترسي تفهماً بينك وبينها على استخدام تلك العمليات أثناء خلافكما القادم. وحتى إذا لاقت صعوبة في القيام بها في المرة القادمة التي وقع بينكما فيها خلاف، فمن المرجح أنها سوف تقدر جهدك، وستدرك أنه محاولة لإظهار الاهتمام وتحسين الأمور.

استخدم مهارات الذكاء العاطفي لمناقشة الخلافات والعمل على إصلاحها. ويجب أن تعرف ذاتك وتفهم مشاعرك أثناء الخلاف. وهذا يعني أن تكون واعياً بذاتك بما يكفي للتعرف على الوقت الذي تصبح فيه قادراً على تحمل البدء في عملية الإصلاح. أنت بحاجة لاستخدام مهارات الوعي الاجتماعي لديك من أجل "قراءة" الطرف الآخر،

وسيسير الخلاف بسلاسة أكبر إذا حرصت على إدارة ذاتك خلاله. ولا تتطلب عمليات الإصلاح ممارسة الذكاء العاطفي من كلا الطرفين. فأحياناً سيكون أحد الطرفين فقط هو من يمتلك الرؤية الكافية لإدارة ذاته وبدء عملية الإصلاح. وعندما يستجيب الطرف الآخر بالمثل، فإن العلاقة تكتسب قوة راسخة، لا يمكن أن يكون مصدرها إلا الذكاء العاطفي.

التربية الذكية عاطفياً

تنشئة طفل سعيد

◆

إن أفراح الآباء تكون مبهمة، وكذلك
أحزانهم ومخاوفهم.

فرانسيس بيكون

كانت طفولة جيم كاري شاقة. كانت أسرته فقيرة معدمة، وبينما كان أترابه ممن في السادسة عشرة من العمر يذهبون إلى المدرسة الثانوية ويمارسون الرياضة، كان هو يعمل مع أسرته في مصنع للإطارات.

وكانت الفكاهة هي ملاذه الوحيد. كان يستطيع أن يلوي وجهه في أوضاع سخيفة تجعل الجميع يغرقون في الضحك. وكان والده، بيرسي، مشجعاً لقدرة ابنه الفريدة على "الهرب" من تحديات الحياة اليومية.

وفي سن الرابعة عشرة، قادته موهبته في الكوميديا إلى تقديم المونولوجات والاسكتشات الضاحكة في أحد الأندية الليلية المحلية. ورغم رغبة جيم الشديدة في التمثيل والأداء الفني، إلا أنه لم يستطع التغلب على خوفه من الظهور على المسرح للمرة الأولى، وقلقه من رد الفعل المحتمل لهذا الجمهور من الغرباء تجاه نكاته ودعاباته. وإدراكاً لمخاوفه، قضى والده معه ساعات طويلة للتدرب على العرض. كان يريده أن يتغلب على قلقه ويحوله إلى ثقة بنفسه، ولكنه كان يعلم أن صبياً في الرابعة عشرة من عمره لا يستطيع عمل ذلك بمفرده. توجها إلى ذلك النادي الليلي معاً في تلك الليلة، ولكن الفشل على المسرح كان من نصيب جيم وحده. ورغم تلك العقبة المبكرة، إلا أن والده قد أقنعه بأن يواصل العمل في مجال الكوميديا.

وعندما أصبح في التاسعة عشرة، عاد جيم للوقوف على خشبة المسرح، بل إنه قد أصبح يعمل بصفة منتظمة في السيرك الكوميدي الكندي. وقد أكدت له ضحكات الجمهور ما كان أبوه يخبره به طوال الوقت -أنه شخص ظريف وخفيف الظل- ولكنه كان يعرف أن المحك الحقيقي لأي فنان كوميدي هو هوليود، ولهذا جمع أغراضه، وتوجه إلى كاليفورنيا. ولم يستغرقه الأمر وقتاً طويلاً حتى يدرك أنه قد أضحى فجأة سمكة صغيرة في حوض كبير. وبعد عامين من العمل في عروض سيئة والعيش في الفنادق الرخيصة، استسلم جيم، وعاد إلى كندا.

وعندما رجع إلى بيته، ذكره والده بأنه موهبة فذة، وأن عليه الإصرار والمثابرة إذا كان يرغب في النجاح.

وعندما عاد جيم إلى لوس أنجلوس، كان كثيراً ما يقود سيارته المتهالكة ويصعد بها فوق تل يطل على هوليود. وفي مساء أحد الأيام، وبينما كان مفعماً بثقة والده بموهبته الكوميدية، حرر لنفسه شيكاً بمبلغ ١٠ ملايين دولار، مقابل "الخدمات التمثيلية المقدمة".

وعندما توفي فيه والده، بعد ذلك بسنوات، كان جيم أول ممثل على الإطلاق يحصل على أجر قيمته ٢٠ مليون دولار نظير بطولة أحد الأفلام. وكان حزنه عميقاً في جنازة والده. وعندما حان دوره في الاقتراب من التابوت الذي وضع فيه جثمانه، قرر أن يعبر عن عرفانه لما كان يكنه له أبوه من حب. انحنى جيم فوق الجثمان، وهمس بكلمة وداع أخيرة، ودس شيك الـ ١٠ ملايين دولار في جيب سترته، رمزاً لدعمه القوي له طوال تلك السنين.

إن الآباء لديهم الفرصة الأكبر للتأثير في الذكاء العاطفي لأطفالهم. وقد كان لتوجيه بيرسي كاري الصبور لجيم أثر أكبر من مجرد مساعدته على فهم مواهبه. فما قدمه له من دعم ومساندة قد عزز قدرة جيم على تقبل الألم الذي نشأ عن إحساسه بالرفض، وعلى الإيمان بذاته. لقد علم بيرسي ابنه إدارة الذات، لأنه كان يعرف أن هذه هي المهارة التي سيحتاجها أكثر من غيرها للتعرف على قدراته الهائلة. إن مهارات الذكاء العاطفي هي مهارات مكتسبة، وليست فطرية. ويعتبر توجيه الآباء لأبنائهم في فهم العواطف والتعامل معها هو القوة الدافعة وراء قدرة الطفل في النهاية على إظهار الذكاء العاطفي.

تطبيق الذكاء العاطفي في البيت

ونحن جميعاً نعرف ما يقال عن أن المدير العطوف في العمل لا يسعه إلا أن يكون عطوفاً في بيته مع أولاده. ورغم أن هذا يبدو بديهياً إلى حد كبير، إلا أنه ببساطة ليس صحيحاً. فليس هناك ما يضمن حالة من الاتساق بين تصرفاتنا في حياتنا الشخصية، وتصرفاتنا في حياتنا العملية. فالناس يبلون بلاءً حسناً في وضع حد فاصل بين هذين الدورين. فالمديرة التي تتمتع بشخصية كاريزمية محفزة في العمل ربما تكون علاقتها بابنها أو ابنتها مفككة تماماً. فالتعاطف والتفهم اللذان تستخدمهما في العمل للترابط مع موظفيها وكسب العملاء يمكن أن يختفيا في لمح البصر عندما ترجع إلى بيتها وتحاول حمل طفلها الحرون والبالغ من العمر ثلاث سنوات على ارتداء بيجامته. إن الدافع المخلص لاكتساب مهارات الذكاء العاطفي يمكن –بل ويجب أن– يتخطى ذلك الحاجز المتكلف الذي يضعه الكثيرون منا بين طبيعتهم في العمل وطبيعتهم في البيت.

وليست التحديات التي يواجهها الآباء هي ما يحدد الذكاء العاطفي لدى أبنائهم. فقد أظهرت دراسة أجريت في جامعة إيموري يونيفرسيتي Emory University أن الذكاء العاطفي لدى الطفل هو نتاج ممارسة الآباء لمهارات الذكاء العاطفي، وليس لتجربتهم الشخصية مع الألم العاطفي. إذن فالأطفال يتعلمون مهارات الذكاء العاطفي من آبائهم. وبدون هذه القدوة الممثلة في الآباء، يفقد الأطفال أفضل مصدر للتعلم. إن كل لحظة تقضيها مع طفلك هي فرصة لإظهار الذكاء العاطفي. فعندما تحجم عن الصراخ والصياح، فسيفعل طفلك هذا أيضاً. وعندما تلاحظ مشاعر طفلك الحزينة وتسأله عنها، سوف يتعلم أن يظهر التعاطف مع أصدقائه.

إن الآباء الذين يطبقون الذكاء العاطفي مع أبنائهم ينشئونهم بطريقة تجعلهم أكثر سعادة وقدرة على التكيف الاجتماعي، ويمكنونهم من الحصول على درجات أفضل في الدراسة، ومن تحقيق مستوى أعلى من النجاح المهني فيما بعد. وعندما تنمو مهارات الذكاء العاطفي عند الأطفال تقل معدلات تغيبهم عن المدرسة ويهدأ سلوكهم الجانح. وبغض النظر عن المرحلة التي يبدأ فيها ذكاء الطفل العاطفي في النمو، فإن ذلك يعمل على تحسين علاقته بأنداده، ويقلل من فرص تجربته لتعاطي المخدرات أو التدخين. فإذا أعطيت القدوة لأبنائك في تطبيق الذكاء العاطفي، فسيكتسبون المهارات التي يحتاجونها للانسجام مع الآخرين بشكل أفضل، وسيحققون مستوى أعلى من النجاح الذي سيستمر معهم حتى البلوغ.

التدريب خلال الصراع

يظهر معظم الأطفال تقلبات مزاجية تبدو أعنف وأعمق وأسرع من تلك التي تنتاب الكبار. ولك أن تسأل أي أبوين عن تجربتهما مع طفلهما البالغ من العمر عامين، وسيخبرانك بأنها تكون تجربة سعيدة مبهجة في لحظة، لتتحول إلى أخرى محبطة للغاية في اللحظة التالية. وأثناء تلك المرحلة العمرية الساحرة من الرابعة إلى السابعة، يستمتع الآباء باستخدام أطفالهم المتزايد للكلمات للتعبير عن مشاعرهم، ولكنهم يتورطون أيضاً في دراما ممتدة حول أشياء تبدو تافهة. ويبدأ الأطفال في

مرحلة ما قبل المراهقة بتحمل المسئولية عما يفعلونه تجاه مشاعرهم.
أما المراهقون فيشعرون بعواطف (وهرمونات!) معقدة لم تؤهلهم خبراتهم في الحياة بعد للتعامل معها. وتتميز كل مرحلة من مراحل تربية الأطفال بعواطف قوية تظهر بطرق جديدة. وفي كل سن، تفاجئ تلك العواطف الأطفال والآباء على حد سواء. ومن أجل تنمية مهارات الذكاء العاطفي، يجب أن يشعر طفلك بأنك تسمح له، بل وتشجعه على أن يشعر بهذه العواطف تماماً، كما يجب أيضاً أن يتعلم فهمها.

وكي تساعد أطفالك على فهم عواطفهم، عليك أولاً أن تجعل الشعور بها أمراً مسموحاً به. وغالباً ما يكون تقبل عواطف أطفالك واحتواؤها تصرفاً بسيطاً وعادياً. وإذا ما جعلت القيام بذلك واجباً عليك، فإن الأثر المتراكم لذلك على طفلك سيكون عميقاً. ويمكن أن تعبر عن تقبلك لمشاعر ابنتك الصغيرة بقول بسيط: "من المؤلم أن تفقدي دميتك الأثيرة لديك"، بدلاً من قول: "كفي عن البكاء. يمكنك شراء واحدة غيرها". فالعبارة الأولى تخبرها أن مشاعرها طبيعية ومهمة. ولن تؤدي أي من العبارتين إلى محو ألم فقد دميتها، فهي ستظل تبكي في الحالتين. ولكن الاستجابة الأولى تعطيها نموذجاً للوعي العاطفي، وتخبرها أن أفكارها ومشاعرها مبررة ومقبولة في هذا الموقف. ولا يستطيع الأطفال الصغار التفكير في الأحداث بطريقة معقدة، غير أن عقولهم تتشرب تجاربهم مثل الإسفنج. إنك تشكل طفلك كل يوم، بتعليمه كيف يتعامل مع مشاعره.

ويصبح تقبل عواطف طفلك أصعب ما يمكن في أكثر الأوقات احتياجاً له، وهي أوقات الصراع. عندما يقدم طفلك على فعل أحمق، يكون من الصعب أن تتجنب التدخل في الموقف بشكل عنيف. فإذا ما ضرب طفلك البالغ من العمر ثلاث سنوات طفل الجيران فوق رأسه بلعبته لأنه رفض مشاركته اللعب، فمن المرجح أنك لن تميل إلى الهمس في أذنه قائلاً: "إنني أتفهم شعورك بالغضب، ولكن من غير المقبول أن تضرب جوني فوق رأسه بشاحنتك الصغيرة". وأنت تعرف أن مثل هذه الاستجابة ليست عملية في معظم المواقف، ولهذا سوف يتعين عليك توصيل الرسالة لطفلك بطرق أخرى. فنبرة صوتك، وسرعة تصرفك، بل وحتى ما تفعله يعلم طفلك الكثير عن العواطف. والاستجابة التي تظهر أنك تفهم مشاعره الغاضبة (ونحن جميعاً نغضب، أليس كذلك) سوف تجعله يتعلم عن ضبط النفس في المرة القادمة أكثر مما سيتعلمه إذا قمت بجذبه من ذراعه وسحبه خارج الغرفة.

ويولد الصراع والمقاومة السلبية عواطف قوية لدى الآباء أيضاً. فما ستشعر به من ضيق عندما تشاهد طفلك يعرض نفسه للإيذاء لا يقل عما ستشعر به عندما تشاهده وهو يؤذي طفلاً آخر. ولكن التفكير الدقيق في الموقف يوضح أن الأطفال يعبرون عن مشاعرهم من خلال أفعالهم. وهذا شيء طبيعي؛ فالأطفال الصغار يضربون غيرهم أو يتسمرون في أماكنهم في مواجهة عدوانهم، وذلك إلى أن يتعلموا طريقة أفضل للتعبير عن أنفسهم. ومهمتك هي أن تعطيهم المثل والقدوة في

تقبل العواطف وفهمها، وتدريبهم على استغلالها بطريقة مثمرة. وعندما تستخدم مهارات الذكاء العاطفي، فإن ذلك يزيد من احتمال قيام أطفالك بفعل نفس الشيء عند مواجهة التحديات. ورغم أن التصرف بهذه الطريقة قد يبدو صعباً في لحظتها، إلا أن نتائج جهودك ستكون بعيدة المدى. فسوف يكبر أطفالك ليصبحوا أشخاصاً ناضجين يعرفون كيف يحسنون علاقاتهم ويديرون سلوكهم من أجل الحصول على ما يريدونه في الحياة.

ويعتبر تعليم طفلك من خلال عواطفه شيئاً صعباً ومزعجاً تماماً مثل مواجهة عواطفك أنت. ومثل أشياء كثيرة في الحياة، فإذا لم نعمل بحذر، فمن المؤكد أننا سنعود إلى تكرار أنماطنا القديمة. والتقدم يتحقق من اختيار الاستجابة الأكثر فعالية، وليست الاستجابة الأسهل أو المتاحة أمامنا. والذكاء العاطفي يمنحك فرصة عميقة للنظر لكل الأشياء المهمة لك في الحياة من منظور جديد. وتنمية ذكائك العاطفي تعني ببساطة أن تصبح واعياً بالعواطف التي تحركك. وعندما تدرك تلك العواطف جيداً، تصبح قادراً على أن تقرر إلى أين ستأخذك.

الحياة في ظل الذكاء العاطفي

لعلك تتساءل عما يجب أن تفعله بكل ما تعلمته من هذا الكتاب. ونحن قد قدمنا الأفكار في هذا الكتاب بسرعة على أمل أنك سوف تقضي وقتك في اكتساب مهارات جديدة، لا في القراءة عنها. فالذكاء العاطفي

هو نتاج لمدى فهمك لذاتك وللآخرين من حولك. ولا يمكنك تعلمُ ذلك بدراسة النماذج أو بتذكر الحقائق أو بقراءة نصوص تحفيزية. وسوف ترشدك صورة ذكائك العاطفي الحالي إلى المهارات التي تعد نقاط قوتك، وكذلك إلى المهارات التي تحتاج إلى العمل عليها أكثر من غيرها. عليك أن تدرس بعناية النتائج التي حصلت عليها بعد إجراء تقييم الذكاء العاطفي، فهذه النتائج هي نافذتك على مستوى ذكائك العاطفي الحالي.

ولا يجب أن يأخذ العمل على مهارات الذكاء العاطفي التي تعلمتها وقتاً طويلاً من يومك. وبإمكانك التدرب عليها في أي وقت. والتفكير بطريقة مختلفة لمجرد لحظات قصيرة استجابة لتحدٍ ما يمكن أن يضع قدميك على طريق جديد. وإذا مارست مهارة جديدة بصورة متكررة، فستدرب عقلك على تحويلها إلى عادة راسخة. تدرب على مهارة جديدة واحدة في كل مجال من مجالات حياتك: في البيت، وفي العمل، وفي المدرسة، ومع أصدقائك، وفي مجتمعك. ويجب أن يؤثر ذكاؤك العاطفي المتنامي في كل شيء تفعله. لن تصبح مضطراً بعد ذلك إلى محاولة التخلص من مشاعرك. فسوف تكون لديك كل المعرفة التي تحتاجها لتتعامل مع كل نواحي حياتك بصبر ومثابرة ورؤية حكيمة. إن قوة الذكاء العاطفي تقف بجانبك وتؤيدك... ودائماً ما ستكون كذلك.

ملحق

تقرير فني عن تقييم الذكاء العاطفي

◆

أ. جين اتش. رايلي

أ. كوين دي. ساندرز

أ. لاك دي. سو

أ. أبريل دي. ويست

فريق أبحاث قياس العمليات

النفسية Psychometric Research

في شركة تالنتسمارت TalentSmart

عندما تستخدم اختباراً نفسياً، يكون من المهم جداً أن تفهم كيف تم وضعه، وتتعرف كذلك على بعض التفاصيل الدقيقة حول طريقة عمله. وحتى يكون الاختبار ملائماً للفرض الذي أعد من أجله، تجرى أبحاث للتأكد من نوعية الأسئلة، وكذلك لتحديد طريقة ربط النقاط التي يتم الحصول عليها في الاختبار بنتائج واستنتاجات مهمة. وقد وضع اختبار تقييم الذكاء العاطفي The Emotional Intelligence Appraisal وفقاً لأرقى المعايير التي حددتها الجمعية الأمريكية للطب النفسي American Psychological Association.

ما اختبار تقييم الذكاء العاطفي؟

هو حزمة فحوصات تقيس الذكاء العاطفي أو (EQ) بسرعة ودقة. وكان الهدف الأصلي من الاختبار هو وضع تقييم سريع وصحيح وبديهي للذكاء العاطفي، بحيث يكون متاحاً للعامة بسهولة، ويعتمد على النموذج السائد للذكاء العاطفي. ونحن نشير إليه على أنه "حزمة فحوصات" لأنه يأتي في ثلاث نسخ: the Me Edition (تقييم ذاتي)، و the Multi-Rater (MR) Edition (تقييم شامل من الزملاء والأصدقاء وأفراد الأسرة)، و the Team Edition (حاصل الذكاء العاطفي التراكمي لفريق عمل كامل). ويمكن إجراء التقييم الذاتي the Me Edition على شبكة الإنترنت باستخدام الكود المميز الموجود على الغلاف الداخلي لهذا الكتاب. ويقدم اختبار تقييم الذكاء العاطفي نتائج وتوصيات سهلة الفهم، أعدت خصيصاً لتناسب مستوى مهارات المستخدم. ويقيس الاختبار مستوى الذكاء العاطفي العام، كما يحسب

النتائج الخاصة بكل مهارة من مهاراته الأربعة، وذلك من خلال ٢٨ سؤالاً فقط.

ويقدر متوسط وقت إجراء التقييم في نسخته الخاصة بشبكة الإنترنت ٧ دقائق. وتحتوي تلك النسخة على اختبار كامل، وعلى تعلم إلكتروني تفاعلي باستخدام أفلام هوليود، وعلى عملية لتتبع الأهداف، وخطط عمل ديناميكية. وتحتوي كل نسخة من هذا الكتاب "الكتاب السريع للذكاء العاطفي" على كود مميز في الجانب الداخلي من غلاف الكتاب، وسوف تحتاج لهذا الكود من أجل إجراء الاختبار على شبكة الإنترنت.

ما النظرية التي يعتمد عليها اختبار تقييم الذكاء العاطفي؟

يقيس الاختبار الذكاء العاطفي باستخدام نموذج دانيال جولمان، كما تم تقديمه في كتاب Primal Leadership. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن الذكاء العاطفي ينقسم إلى أربع مهارات هي: الوعي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات، ويندرج اثنتان منها تحت المقدرة الشخصية، والأخريان تحت المقدرة الاجتماعية. ويعطي الاختبار نقاطاً عامة للذكاء العاطفي EQ، ونقاطاً لكل من المقدرتين الشخصية والاجتماعية، ونقاطاً لكل مهارة من المهارات الأربع. وتظهر التداخلات القوية بين المهارات الأربع أن نتائج المقدرتين الشخصية والاجتماعية هي الأدق في تقييم الذكاء العاطفي، وليست النقاط العامة لمستوى

الذكاء العاطفي ككل. حيث تفتقر المهارات الأربع إلى الفعالية التركيبية المطلوبة لجعلها مقومات مستقلة، ولكنها في نفس الوقت بديهية بصورة تجعل من الممكن الاحتفاظ بها وتتبعها، ولذلك فهي تقدم أيضاً كمكونات لها الصلاحية الشكلية للذكاء العاطفي.

هل ستكون المعلومات التي أدخلها سرية؟

نعم. حيث يتم تخزين كل الإجابات عن أسئلة الاختبار على كمبيوتر خادم بعيد مأمون. وتقوم شركة تالنتسمارت TalentSmart بمراقبة أجهزة الخادم لمدة أربع وعشرين ساعة كل يوم، وذلك للتأكد من أن أحداً لن يمكنه الوصول إلى نتائجك أو تعليقاتك المحفوظة.

هل تنتهي مدة استخدام الاختبار الذي أجريته؟

لا. فلن يتم حذف نتائجك. فبمجرد أن تجري الاختبار، سوف تستطيع الوصول إلى نتائجك فوراً، ويمكنك بعد ذلك الرجوع ومشاهدتها على شبكة الإنترنت في أي وقت تريده.

هل يركز تقييم الذكاء العاطفي على مواقف العمل فقط؟

تمت صياغة الأسئلة بحيث تنطبق بصورة موسعة على مجموعة متنوعة من المواقف. ولذلك يمكنك استخدام اختبار تقييم الذكاء العاطفي لتقييم مستوى ذكائك العاطفي في العمل أو في البيت. وتختلف طريقة تصرف معظم الناس في العمل عن طريقة تصرفهم في البيت، والعكس صحيح. وفي معظم الحالات يكون من الأفضل اختيار مكان واحد (العمل

أو البيت) قبل البدء في إجراء الاختبار، والمحافظة على هذا الإطار الذهني أثناء الإجابة عن الأسئلة.

لماذا تم اختيار المقياس من صفر إلى ١٠٠؟

يتم استخدام مقياس من ١٠٠ نقطة لأن هذا النطاق مألوف للناس. فالغالبية العظمى من الناس قد تعلموا في أنظمة تعليمية تطبق هذا النطاق من الدرجات أو النقاط في تقييمهم. فمن الأسهل جداً مقارنة نتيجة ٧٧ نقطة في إحدى المهارات بنتيجة ٩٣ نقطة في مهارة أخرى، من المقارنة بين ما يعادل هاتين النتيجتين من نقاط صرفة (٢,٤ و ٥,١). ورغم أنه ليس هناك مستوى مطلق من إتقان مهارات الذكاء الاجتماعي (حيث إن في الإمكان دائماً تطوير هذه المهارات)، إلا أنه من المقبول اعتبار أنه كلما حصلت على نقاط أعلى، كان ذلك مؤشراً على أنك تستخدم مهارات الذكاء العاطفي بطريقة أفضل.

ما متوسط النقاط التي يتم الحصول عليها في الاختبار؟

النقاط التي يتم الحصول عليها في اختبار تقييم الذكاء العاطفي موزعة بصورة طبيعية، بمتوسط يبلغ ٧٥ نقطة. وهذا يعني أن الغالبية العظمى من النتائج (٦٨٪) سوف تقع في وسط النطاق (أي بين ٦٥ و ٨٥ نقطة)، مع وقوع القليل من النتائج فقط في أقصى طرفي المقياس (مرتفعة جداً أو منخفضة جداً). وهذا مهم؛ لأن هذا النوع من المقياس يختلف عن نظام احتساب الدرجات في المدرسة، والذي غالباً ما ينظر إلى المستوى "العادي" أو "المتوسط" نظرة سلبية. الحصول في هذا الاختبار على عدد من النقاط يقع داخل النطاق المتوسط شيء متوقع إذن.

كيف يمكن أن يكون تقييم الذكاء العاطفي دقيقاً وهو لا يحتوي إلا على ٢٨ سؤالاً فقط؟

عادة ما تكون اختبارات قياس المهارات طويلة ومعقدة. فهي غالباً ما تتجاوز ١٠٠ سؤال، وهذا يجعل من إجرائها مهمة شاقة. ولكن على عكس الاعتقاد الشائع، فاختبارات قياس المهارات لا تتطلب عدداً كبيراً من الأسئلة من أجل قياس مهارة واحدة بدقة. والطول التقليدي للاختبارات لا يرجع إلى أن الاختبارات الطويلة تكون أكثر دقة وفعالية، وإنما يرجع بالدرجة الأولى إلى شعور من يجري الاختبار بأنه قد فحص بدقة أكثر إذا كان الاختبار طويلاً. ويقيس تقييم الذكاء العاطفي مهارة واحدة فقط في الأساس؛ وهي الذكاء العاطفي. وبالتالي، فاختبار الذكاء العاطفي لا يتطلب عدداً كبيراً من الأسئلة. ومن الأمثلة الشبيهة بذلك اختبار Beck Depression Inventory (BDI)، والذي يعد أكثر اختبارات الاكتئاب المتاحة موثوقية. ويقيس هذا الاختبار حالة الاكتئاب (مقوم واحد فقط) من خلال ١٣ سؤالاً فقط. وقد حقق اختبار تقييم الذكاء العاطفي إنجازاً مماثلاً، بقياس مقومي الذكاء العاطفي (المقدرة الشخصية والمقدرة الاجتماعية) من خلال ٢٨ سؤالاً فقط، كما أن إجراء هذا الاختبار لا يتطلب معرفة أو تدريباً مسبقاً.

هل يعد اختبار تقييم الذكاء العاطفي موثوقاً وصالحاً؟

نعم، اختبار تقييم الذكاء العاطفي موثوق وصالح. والموثوقية تشير إلى ما إذا كان الاختبار يظل متسقاً بمرور الوقت، بينما تشير الصلاحية إلى ما إذا كان الاختبار يقيس ما وضع لقياسه. وتتراوح أرقام موثوقية

الاتساق الداخلي للمهارات التي يقيسها الاختبار بين ٨٥, ٠ و ٩١, ٠، وهو مؤشر قوي على موثوقية الاختبار. فالمستوى القياسي للموثوقية المقبولة هو ٧٠, ٠ أو أعلى. يشير تحليل سلامة البناء إلى أن الملائم الأنسب للنموذج هوحاصل الذكاء العاطفي الإجمالي مقسماً بطول خطوط المقدرة الشخصية والمقدرة الاجتماعية. وهناك سلسلة من التحليلات المتخصصة (تحليل المقوم الأساسي principal component analysis، واختبار Catell's scree test، واختبار Kaiser-Meyer-Oklin، واختبار Bartlett's test of sphericity)، وكلها تشير إلى أن المقدرة الشخصية والمقدرة الاجتماعية هما العاملان الرئيسيان في الذكاء العاطفي.

وفي دراسات لقياس الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، يوضح تقييم الذكاء العاطفي قدراً مهماً من التفاوت في الأداء الوظيفي لأشخاص يشغلون مناصب مختلفة. وخلال هذه الدراسات، توضح نسخة the Me Edition من الاختبار (التقرير الذاتي) قدراً مهماً (٢٠٪ تقريباً) من التفاوت في الأداء الوظيفي، بينما توضح نسخة the Multi-Rater Edition من الاختبار (التقرير الشامل) قدراً أكثر أهمية (٦٠٪ تقريباً) من الأداء. ويظهر تحليل يقارن نتائج الذكاء العاطفي للقادة في الاختبار بمؤشرات مالية أساسية أن القادة الذين يمتلكون مستوى ذكاء عاطفي مرتفعاً هم أكثر إنتاجية بـ ٢٠٪ من نظرائهم ممن لديهم مستوى ذكاء عاطفي منخفض. وهذا معناه إنتاج أكثر بـ ٢٥٠,٠٠٠ دولار لصالح هؤلاء القادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع.

كيف تم وضع الأسئلة؟

قام د. برادبيري ود. جريفز، بسنوات من الخبرة في مجال وضع التقييمات، بوضع مجموعة من الأسئلة لقياس كل مهارة من مهارات الذكاء العاطفي الأربع. وقد اعتمد المؤلفان على عملية متكررة من وضع مسودات الأسئلة، ثم تنقيحها أكثر من مرة لضمان أن تكون الأسئلة النهائية "ضرورية وكافية". ومصطلح "ضرورية" يشير إلى كافة الأسئلة المطلوبة لقياس مهارة معينة، بينما يشير مصطلح "كافية" إلى تلك الأسئلة فقط المطلوبة لقياس هذه المهارة. بعبارة أخرى، لم يتم وضع أي أسئلة إضافية في الاختبار، كما لم يتم إغفال أي من الأسئلة المطلوبة. وعندما أوفت مجموعة الأسئلة بمعايير الصلاحية الشكلية، تم عرضها على خبراء آخرين في المجال. ثم حذفت الأسئلة التي لم تكن تسهم في الصلاحية الشكلية كما حدد ذلك هؤلاء الخبراء. وبعد ذلك حذفت الأسئلة التي لم تكن تسهم في الصلاحية الإحصائية للاختبار.

والطول النهائي للاختبار يعتمد فقط على ما هو ضروري وكافٍ لقياس ذكائك العاطفي. وقد حقق أسلوب د. برادبيري ود. جريفز في كتابة الأسئلة تحسناً في عقبتين مهمتين في أسلوب الوصف السلوكي المحض. أولاً، لا تحاول أسئلة الاختبار قياس كل النماذج السلوكية التي تشكل مهارة معينة. حيث تتجنب الأسئلة هذا الحشو بوصف جوانب مهمة في كل مهارة تشير إلى وجودها.

كما أن عبارات قياس المهارات في تقييم الذكاء العاطفي قد صنفت على مقياس يعتمد على التكرار، يتراوح من كلمة "أبداً" Never إلى كلمة "دائماً" Always. فالناس عادة ما تكون لديهم فكرة جيدة عن مدى تكرارهم للسلوكيات المختلفة. والفائدة الأساسية من هذا الأسلوب

هو أنه يقيس نفس المهارات كما تفعل اختبارات الذكاء العاطفي الأخرى، ولكن من خلال عدد أقل من الأسئلة.

كيف تمت معايرة تقييم الذكاء العاطفي؟

النماذج المعيارية هي معايير وصفية يستطيع الأشخاص استناداً لها مقارنة أدائهم بأداء الآخرين. ويستخدم الاختبار معايير خارجية، بمعنى أن نتيجة كل شخص يتم مقارنتها بنتائج أكثر من ١٠٠,٠٠٠ شخص آخر. ويشتمل النموذج المعياري على عينات من رجال ونساء تتراوح أعمارهم بين الثامنة عشرة وما فوق الثمانين، يعملون في كل المجالات والوظائف في كل أنحاء العالم. وكل هؤلاء قد قاموا بإجراء نسخة اللغة الإنجليزية من الاختبار.

هل يقلل اختبار تقييم الذكاء العاطفي من التحيز للذات؟

التحيز للذات هو ميل الشخص إلى تحسين نتيجته في الاختبار، وذلك بأن ينسب الفضل لنفسه في النجاح، وينكر المسئولية عن الفشل. وتعتبر كل اختبارات التقييم الذاتي عرضة لمثل هذا التحيز، ويصبح الهدف هو تقليل هذا التحيز إلى أقصى حد ممكن. ويستخدم اختبار تقييم الذكاء العاطفي وسائل صارمة تقلل من هذا التحيز بشكل هائل. والطريقة الموثوقة الوحيدة للتخلص من هذا التحيز تماماً هي جمع ملاحظات الآخرين. ولهذا الغرض، تم عمل نسخة التقييم الشامل Multi-Rater Edition من الاختبار.

لماذا تم تضمين التعلم الإلكتروني؟

من المفترض أن تكون الاختبارات أدوات للتعلم. ولا يكفي مجرد تحديد نتيجتك إذا كنت ترغب في اكتساب مهارة ديناميكية جديدة كالذكاء العاطفي. والتعلم الإلكتروني يسمح لك برؤية المهارات في وضع التطبيق، وهو ما يزيد الحافز والرغبة في التعلم.

هل يجب استخدام اختبار تقييم الذكاء العاطفي في انتقاء الموظفين؟

إن شركة تالنتسمارت المحدودة TalentSmart. Inc. لا تروج أو توصي أو تؤيد استخدام الاختبار في أغراض انتقاء الموظفين وتعيينهم. فرغم أن الاختبار يعد مقياساً فعالاً وموثوقاً للذكاء العاطفي، إلا أن الهدف منه ليس انتقاء المرشحين للوظائف. فالاختبار هو وسيلة تدريب وتطوير، ويجب أن يستخدم لتنمية مهارات الذكاء العاطفي لطاقم العمل الحالي لديك.

أسئلة للنقاش

سوف تساعدك مناقشة الذكاء العاطفي على تخطي الفجوة بين التعلم والتطبيق. استخدم الأسئلة التالية لبدء حوار هادف، ولبناء فهمك وإدراكك للكيفية التي تطبق بها مهارات الذكاء العاطفي الأربع في الحياة اليومية. ولمزيد من أسئلة النقاش وغيرها من أدوات التعلم الجماعية، قم بزيارة الموقع www.EIQuickbook.com.

١. كم عدد أفراد المجموعة كانت لديهم فكرة عن مصطلح "الذكاء العاطفي" قبل قراءة هذا الكتاب؟

٢. بالنسبة لمن لم يسمعوا عن الذكاء العاطفي من قبل، ما أهم شيء قمتم باكتشافه بعد قراءة هذا الكتاب؟

٣. بالنسبة لمن كانت لديهم فكرة عن الذكاء العاطفي قبل قراءة هذا الكتاب، ما أهم شيء قمتم باكتشافه؟

٤. أي قصص هذا الكتاب أثرت عليك أكبر تأثير؟ ولماذا؟

٥. هل في حياتك قصة توضح عنصراً مهماً من عناصر الذكاء العاطفي؟ كل من يرغب في المجموعة يستطيع أن يروي قصته.

٦. هل ستتصرف بطريقة مختلفة لو تعرضت لمثل هذا الموقف مرة ثانية؟

٧. أي من مهارات الذكاء العاطفي الأربع (الوعي بالذات، أو إدارة الذات، أو الوعي الاجتماعي، أو إدارة العلاقات) تعتبرها الأسهل بالنسبة لك؟ وأيها تتطلب المزيد من الجهد؟

وبالنسبة للمجموعات التي تقرر إجراء اختبار تقييم الذكاء العاطفي على الإنترنت مقدماً، يمكنكم الحصول على نتائجكم، ومناقشتها كما يلي:

٨. بدون ذكر الرقم المحدد، ما أعلى نتيجة حصلت عليها في اختبار تقييم الذكاء العاطفي؟

٩. هل كانت هذه النتيجة أعلى بكثير من نتائج الآخرين؟ أم كانت مساوية لها تقريباً؟

١٠. عندما ترجع بذاكرتك إلى مرحلة نضجك، ما التجربة التي تتذكرها جيداً وساعدتك على تعلم تمييز أو إدارة عواطفك؟ وماذا عن تعلم تمييز مشاعر الآخرين وتجاربهم؟

١١. اذكر موقفاً من حياتك شعرت فيه بسطوة عواطفك عليك. ما الذي أثار مشاعرك وقتها؟ ما التغيرات الجسدية التي شعرت بها عندما أحسست بهذه المشاعر؟

١٢. عندما تتذكر هذا الموقف، ما مشاعرك تجاهه الآن؟ وما الذي يحدث كنتيجة لمشاعرك؟

١٣. ما الدرسان اللذان ستحملهما في ذهنك وتحاول تطبيقهما بعد قراءة هذا الكتاب؟

١٤. ما الذي سيجعل ممارسة مهارات الذكاء العاطفي شيئاً صعباً ومثيراً للتحدي بالنسبة لك؟

١٥. ما الذي تود معرفته من باقي أفراد المجموعة عن أسلوبهم في:

- تطوير وعيهم بذاتهم
- تطبيق مهارة إدارة الذات
- قراءة مشاعر أو عواطف الآخرين
- إدارة علاقاتهم

١٦. كيف يتم التعامل مع العواطف في مكان عملك؟ هل هناك شيء تم تناوله في هذا الكتاب سيساعدك في العمل في الأشهر الستة القادمة؟ وماذا عن الأسبوع القادم؟

١٧. ما مظاهر مهارات الذكاء العاطفي في الأحداث الجارية اليوم؟ تحدث عن السياسيين والمشاهير والرياضيين، إلخ.

١٨. هل تستطيع مجموعتك التفكير في أي شخصيات أو أحداث تاريخية تأثرت بالإدارة السيئة أو الجيدة للعواطف؟

١٩. تذكر المدرس الذي كان له أكبر الأثر على حياتك. كيف كان هذا الشخص يتعامل مع العواطف؟

شكر وتقدير

إن هيكل البحث المدعم لهذا الكتاب هو نتيجة الجهد الهائل الذي قام به فريق علماء السلوك اللامعين والمتفانين في شركة تالنتسمارت TalentSmart. ونود أن نشكر عصب هذه المجموعة بأسمائهم، ونقدم لهم خالص تقديرنا لجهدهم والتزامهم: جين رايلي، وكوين ساندرز، ولاك سو، وأبريل ويست. إن قيادتهم، إلى جانب جهود باقي فريق البحث، كانت عملاً رائعاً.

كما نود أن نشكر أيضاً كل العاملين بشركة تالنتسمارت على توفير هذا المكان الرائع للعمل. نتوجه بالشكر إلى شونا تيلمان مانجان على تكريس نفسها للعلاقات العامة لهذا الكتاب. لقد كانت عنصراً أساسياً في نجاح هذا الكتاب، كما مثلت قيمة حقيقية منذ اللحظة التي بدأت فيها المهمة. كما أننا قد عملنا مع الكثير من المبرمجين، ولكن لم يستطع أحد منهم أن يحاكي مهارة ومثابرة وقيادة لس براوان.

وكل الشكر والتقدير لأسرة التحرير: نانسي هانوك، وسارا بينش، وليزا شيامبرا، ولكل فريق العمل في شركة سايمون آند شوستر Simon & Schuster على احتضان هذا الكتاب. لقد تلقينا تقييماً غاية في الأهمية أثناء كتابة مسودة الكتاب، ونود أن نشكر الأشخاص التاليين: بول برووكس، ليليا كوربز، مارك جريفز، جويس هاك، ريتشارد لا شينا، جريج ألمستيد، جايلز رايموند، أنطوانيت توماس، ديان وولف.

كما نتوجه بالشكر الحار إلى داون ساندرز في Urban-Digital.com على إعداد الرسوم التوضيحية الرائعة في هذا الكتاب.

كما نود أن نشكر كل من سبقونا في هذا المجال. ومن دواعي فخرنا أن نكون جزءاً من مجتمع الذكاء العاطفي. ونود أن نعبر عن تقديرنا لعمل دانيال جولمان، وامتناننا لاستخدام نموذجه العملي بدرجة هائلة للذكاء العاطفي. كما يجب أن نشكر أيضاً بيتر سالوفي، الذي لا يعتبر ممارساً مؤثراً ومرغوباً فحسب، وإنما يعتبر تجسيداً للذكاء العاطفي.

ونوجه الشكر إلى جميع المدربين المؤهلين بشركة تالنتسمارت، وإلى كل عملائها الذين بادروا بتطبيق الذكاء العاطفي في مؤسساتهم. إن أفكارهم ورؤاهم كانت إسهاماً مؤثراً في هذا الكتاب. كما نعبر عن تقديرنا لما يزيد عن خمسمائة ألف شخص شاركوا في بحثنا التطبيقي في العقد الأخير.

وباسمي -جين- أتوجه بالشكر لزوجي، جريج، على حبه الراسخ، وآرائه الصادقة، ولما تحمله من مسئوليات أسرية إضافية أثناء المراحل الأساسية من إنهاء هذا الكتاب. إن كلير وإنجريد هما أحبائي الصغار، وأقدر مدى ما أظهرتاه من صبر وتفهم أثناء تأليفي للكتاب.

وباسمي -ترافيس- أتوجه بالشكر لزوجتي على ما قدمته لي من دعم وتشجيع على مواصلة العمل في المجال الذي أعشقه. أعتقد أنه كان من الصواب أنني كنت قد بدأت كتابة الفصل الخاص بالملاقات وأنا جالس بجوارك في الطائرة. ولو أنك تتذكرين ذلك اليوم، فقد كنت أجلس في المقعد المجاور للنافذة، والذي كنت قد تخليت عنه من أجلي حتى تتاح لي مساحة أكبر للكتابة. وأنا أعرف أنك تعشقين الجلوس في المقعد المجاور للنافذة، وأنك قد تخليت عنه من أجلي كإشارة على

دعمك وتشجيعك للمشروع الذي كنت أعمل عليه. لقد كانت تلك الرحلة مثلاً رائعاً علىٰ مساندتك لي على طول الطريق. شكراً جزيلاً لك على كل شيء. فأنت منبع القوة التي تساعدني على تحقيق أحلامي. أتمنى لك طيراناً هادئاً ومناظر جميلة، في كل رحلاتنا معاً إلى أي مكان. أحبك.

حول شركة TalentSmart

المؤلفان مشاركان في تأسيس شركة تالنتسمارت TalentSmart، وهي الشركة الرائدة في مجال اختبارات الذكاء العاطفي، والتدريب عليه، وتقديم الاستشارات بشأنه. وتقدم الشركة مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات للمؤسسات في كل أنحاء العالم، بما فيها رسالة إخبارية ومقالات مجانية وتقارير من خلال موقعهم على الإنترنت. وتقدم شركة تالنتسمارت ما يلي:

العروض التقديمية في الذكاء العاطفي

يمكن أن تطلب من أحد المؤلفين إلقاء عرض تقديمي في مؤسستك لتقديم الذكاء العاطفي والحث على التغيير والالتزام.

التدريب في الذكاء العاطفي

يمكن أن تشترك في أكثر برامج التدريب على الذكاء العاطفي المتاحة ديناميكية وجاذبية. ويقوم المدربون في شركة تالنتسمارت بعملهم من خلال التقييمات، والتمرينات التفاعلية، وعرض قصاصات من أفلام هوليود، للحصول على أفضل تأثير.

التأهيل في الذكاء العاطفي

يمكن أن تصبح مؤهلاً لإعطاء برنامج التدريب على الذكاء العاطفي بشركة تالنتسمارت. ويتم إجراء جلسات التأهيل بصفة منتظمة في كل أنحاء الولايات المتحدة. زر موقع www.talentsmart.com/eqcert.

تدريب الذكاء العاطفي بالفيديو

وداعاً لبرامج التدريب المملة على شرائط الفيديو! قم بإضفاء الحيوية على مفهوم الذكاء العاطفي ليصبح في متناول مجموعتك، وذلك باستخدام أفلام هوليود، والتليفزيون، والأحداث التاريخية.

عروض باوربوينت للذكاء العاطفي

عرض تقديمي كامل من ٢٢ شريحة لتقديم الذكاء العاطفي، واستعراض آخر الأبحاث، وأحدث استراتيجيات تطوير المهارات.

دليل الذكاء العاطفي لإجراء المقابلات

٨٠٪ من عمليات التوظيف الناجحة تشترك في شيء واحد: الذكاء العاطفي المرتفع. يرشد هذا الدليل المديرين المسئولين عن التوظيف وطاقم الموارد البشرية خلال عملية إجراء المقابلات الشخصية واختيار المرشحين أصحاب الذكاء العاطفي المرتفع.

نبذة عن المؤلفين

د. ترافيس برادبيري ود. جين جريفز هما مؤسسا شركة تالنتسمارت TalentSmart؛ الشركة الرائدة في مجال إعداد اختبارات ومنتجات الذكاء العاطفي والتدريب عليه. وتتضمن خبرتهما في مجال الاختبارات النفسية الاشتراك في التأليف مع د. كين بلانشارد، مؤلف كتب العمل الأكثر مبيعاً على الإطلاق، والمشارك في تأليف كتاب "مدير الدقيقة الواحدة" The One Minute Manager.

ود. برادبيري هو متحدث ومستشار متميز، متخصص في تحسين أداء الأشخاص والمؤسسات في كل أنحاء العالم. وقد ساعد عمله قادة شركات فورشن ٥٠٠، والأفرع الحكومية الثلاثة بما فيها مجلس الشيوخ الأمريكي، وحتى الشخصيات الملكية في الخارج. وهو يحمل درجتي دكتوراه في علم النفس الإكلينيكي والصناعي-المهني.

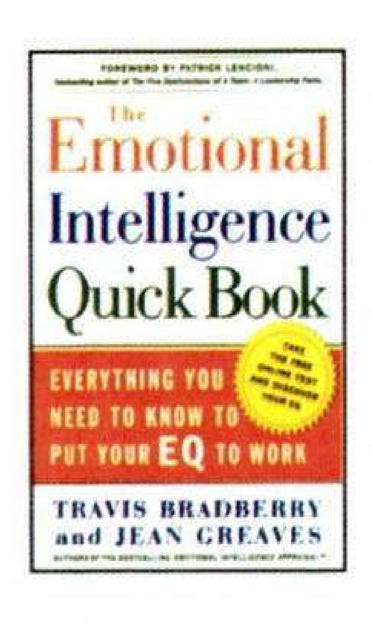
د. جريفز هي مستشارة حصلت على العديد من الجوائز، وسيدة أعمال، ومدربة تمتلك خبرة عشرين عاماً في مساعدة المؤسسات والأشخاص على الاستفادة القصوى من طاقاتهم وإمكاناتهم. وهي متخصصة في فترات النمو السريع المثيرة للتحدي، وقد استفاد من خبرتها ثلث شركات فورشن ٥٠٠. وهي تحمل درجة الدكتوراه في علم النفس الصناعي-المهني.

«إذا كنت تتساءل عن السبب فى تعطل حياتك العملية أو ركودها - أو كنت ببساطة ترغب فى الارتقاء إلى المستوى التالى من أسرع طريق - يجب أن تقرأ هذا الكتاب.».

د. لويس بى فرانكل، نيويورك تايمز،

مؤلف الكتاب الأكثر مبيعاً

Nice Girls Don't Get the Corner Office: 101 Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers



«تظهر الأبحاث بما لا يدع مجالاً للشك أن الذكاء العاطفى أهم من الذكاء العقلى فى كل الأدوار تقريباً، وبالأخص فى الأدوار القيادية، ويتأكد هذا الاكتشاف بينما نتحول من فلسفة التحكم فى عصر الصناعة إلى فلسفة التحرر فى عصر المعرفة. ويعتبر الوعى بالذات والتحفيز الذاتى والنظام أشياء أساسية للتعاطف والمهارات الاجتماعية. ويقدّم هذا الكتاب اكتشافات ورؤى غزيرة وعملية، مع التركيز على كيفية تنمية الذكاء العاطفى».

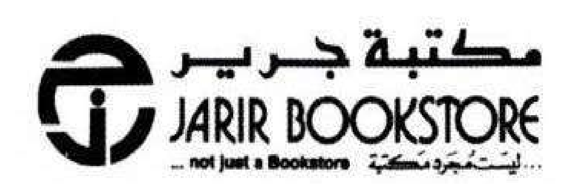
د. ستيفن آر. كوفى، مؤلف كتاب «العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية».

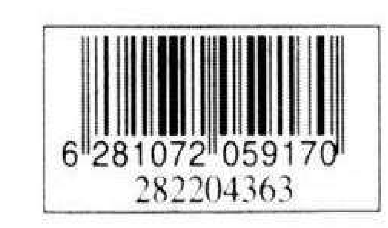
وكتاب *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*

«كل الكائنات الحسّاسة تمتلك الوعى، ولكن وحده الإنسان هو من يمتلك ذكاءً رائعاً. ومع كون البشر معرَّضين لفيض مستمر من الأفكار والعواطف الإيجابية والسلبية، فما يميّزهم هو قدرتهم على التغيّر الإيجابى. ويوضح هذا الكتاب بدقة كيف نتعامل مع العواطف بطريقة مبدعة، ونستخدم ذكاءنا بطريقة مفيدة».

دالاى لاما

فى «**الكتاب السريع للذكاء العاطفى**»، يقدم د. برادبيرى ود. جريفز نتائج بحثهما الرائع الذى أجرى على أكثر من ٥٠٠,٠٠٠ شخص. سيساعدك هذا الدليل السريع والعملى للذكاء العاطفى على اكتشاف وتنمية ذكائك العاطفى، والاستفادة من مزايا استخدامه بالشكل الأمثل.






حصريات


مجلة
الابتسامة